



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
6		5	El poder de los actores. Los terceros en el conflicto. Tríadas y coaliciones.	ENELMAN, R. (2009), <i>Teoría de Conflictos</i> , Ed. Gedisa, Buenos Aires, Cap. 7/8/9.	---

INDICE

OBJETIVOS DE ESTA CLASE.....	2
CONCEPTOS CLAVE	2
NUBE DE PALABRAS.....	2
5.1. EL PODER DE LOS ACTORES	3
5.1.1. Concepto.....	3
5.1.2. Relatividad del poder.....	5
5.1.3. Cálculo del poder.....	6
5.1.4. Medición del poder.....	7
5.2. LOS TERCEROS EN EL CONFLICTO	9
5.2.1. Concepto.....	9
5.2.2. El magnetismo conflictual	11
5.2.3. Terceros que intervienen en la resolución.....	11
5.2.4. Terceros que participan en el conflicto	16
5.3. TRÍADAS Y COALICIONES.....	20
5.3.1. Concepto.....	20
5.3.2. Clasificación de las tríadas	28
5.3.3. La distribución del poder dentro de las tríadas. Tipología	29
5.3.4. Las tríadas organizacionales	31
5.3.5. La formación de tríadas y el pensamiento triádico	33
5.3.6. Opinión pública y tríadas espontáneas.....	35
RESUMEN	37
GLOSARIO.....	38
INDICE DE TABLAS VIDEOS Y FIGURAS	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ACTIVIDADES	42
DESPEDIDA.....	42



1. TDC – CL06



Entelman, Cap. 7:

Haga click aquí: <https://youtu.be/2U4VzhS8VCY>

Entelman, Cap.8:

Haga click aquí: <https://youtu.be/hNLUW-ijo4k>

Entelman, Cap. 9:

Haga click aquí: https://youtu.be/-4hft_N8rHc

5.1. EL PODER DE LOS ACTORES

5.1.1. Concepto

Entelman afirma que, si el conflicto ha de ser tratado como el género superior de una vasta región ontológica, resulta indispensable disponer de un concepto de «*poder*» dotado de equivalente universalidad (Entelman, 2009:117).

Esa expresión encuentra usos que denotan claramente significados muy distintos:



Los expertos del conflicto entre Estados, que como hemos visto, centran el uso de la noción «conflicto» en la violencia física, hablan paralelamente de *poder militar*. A su vez, quienes teorizan sobre el conflicto laboral, hablan de *poder económico* y de *poder gremial*. El *poder del padre* en la familia patriarcal, o el del *tío materno* en la matriarcal, alude por su parte a algo similar. En el uso figurado del lenguaje puede hablarse, de «*armas*» en sentido general para referirse a los elementos que integran el poder de los actores en conflictos sin utilización de violencia física: Se dice así que la huelga es un arma poderosa en el conflicto gremial/o que, a la inversa, los empleadores, en épocas de desocupación hacen de la amenaza de despido un arma para defenderse de reclamos gremiales que no pueden o no quieren satisfacer. A su turno, los abogados les dicen a los deudores que no pueden o no quieren pagar una deuda, que el hecho de haber librado un cheque sin fondos da a los acreedores un arma más potente, porque incluye la posibilidad de una condena penal

(Entelman, 2009:117).

No obstante, no hay definiciones claras sobre cuál sea la nota esencial que permite equiparar el poder con que se imparte una orden paterna con una invasión aérea, con una huelga de trabajadores o con una intimación formal que alguien que se titula acreedor dirige a quien él considera su deudor.

Luego de una extensa revisión bibliográfica entre distintos sentidos y significados de la palabra «poder» (Entelman, 2009:117/123), Entelman llega a la conclusión de que cada autor o escuela lo define de conformidad con sus necesidades teóricas o ideológicas, de manera que no le resulta posible hallar en esas concepciones la solución para el concepto universal de poder que pueda utilizarse en el análisis de cualquier clase de conflictos. O sea, del concepto del género poder que convenga al estudio del género conflicto (Entelman, 2009:123/125).

Así las cosas, Entelman entiende por *poder* de los actores en el conflicto «*al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo*» (Entelman, 2009:125). En tanto, para Calcaterra (2021:78), *poder* es “la probabilidad de que otro haga lo que yo quiero que haga” y *autoridad*, “la probabilidad de que otro quiera hacer lo que yo quiero que haga” (ésta no sería otra cosa que el poder socialmente legitimado).

Así, aclara que, al hacer referencia a recursos disponibles, se halla cerca de la concepción del poder como una capacidad y no como la ejecución de esa capacidad. También destaca que las amenazas, las ofertas, las propuestas combinadas que contienen amenazas y ofertas («*thoffers*»), la influencia en cualquiera de sus acepciones, la persuasión, la posibilidad de una alianza con terceros el poder de convicción, la autoridad moral o el prestigio frente al adversario, integran el conjunto de recursos a los que, se llama el poder de los actores (Entelman, 2009:126).

De este modo este, y sólo este, es el concepto de «poder» que puede aplicarse al análisis de cualquier conflicto. La lista de recursos variará.



Cada clase de conflictos requerirá expertos en el análisis y manejo de ciertos recursos. Militares para el estudio y utilización de los recursos bélicos propios del conflicto armado entre Estados. Abogados para los recursos jurídicos específicos, como las demandas, querellas o embargos, cuando se trate de los conflictos asumidos por el Derecho. Sociólogos, psicólogos y psico-sociólogos para el conflicto político que se resuelve en las democracias por el voto. Pero ha de tenerse en cuenta que los recursos específicos, cañones, encuestas de opinión y campañas proselitistas o acciones judiciales, en esos tres ejemplos, son sólo parte de los múltiples recursos que cada actor puede tener disponibles, de los cuales el párrafo anterior sólo contiene una enumeración ejemplificativa. Seguramente, uno de los beneficios del adecuado uso de la información en la administración de conflictos, facilitará la creatividad de quienes tienen, en cada conflicto, y el cálculo responsable del poder propio y el del adversario. (Entelman, 2009:126).

5.1.2. Relatividad del poder

Como se ve, el término «poder» denota un concepto que esencialmente controvertido o disputado, que cada autor llena con el contenido más conveniente para el uso que quiere darle (Entelman, 2009:127).

Por eso, las diferentes definiciones de poder que ofrece la literatura sobre distintas clase de conflictos no pueden ser tomadas como el género poder (recordando asimismo, que el conflicto es una especie del amplio género denominado relaciones sociales) (Véase clase nº 3).

PODER

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

El poder se refiere entonces a una característica, atributo o capacidad de los actores del conflicto, que se da en el marco de esa específica relación social en que éste consiste. Tiene sentido de tal sólo dentro de la relación: es un concepto relacional. Es un poder de un actor, del que éste dispone para obtener su objetivo que es -o él cree que es- incompatible con el objetivo de otro actor. A su vez, para este actor, hablaremos de un poder para fines similares o simétricos (Entelman, 2009:127).

El poder con que trabaja la Teoría de Conflictos, es el poder de alguien frente a alguien, en una concreta relación conflictual. Cuando se menciona el poder o los recursos de las partes, quiere ya significar que lo que realmente interesa analizar no es pensado en términos absolutos, sino relativo. Se quiere saber, en cada conflicto, para cada uno de los actores, cuáles son sus recursos, o cuál es su poder, en comparación con el poder del otro, es decir, con relación a éste.

De modo tal que lo que en cada caso se analiza es el llamado poder «remanente» o «relativo». Si se piensa en el poder militar, por ejemplo, cuantificado en número y calidad de armas, se advierte que no es lo mismo analizar qué poder tiene una de las superpotencias frente a un pequeño país subdesarrollado, que tratar de definir cuál es su poder frente a otra superpotencia.



Si se dijera que el actor A tiene un poder 10 y el actor B un poder 8, el análisis daría como resultado un poder 2 a favor del actor A. Sucede lo mismo cuando los abogados listan las acciones judiciales que puede intentar un actor frente al otro. Deben necesariamente inventariar también los recursos de que dispone el adversario. No hacerlo imposibilita todo análisis estratégico de la conducta a seguir y toda previsión de la dinámica del conflicto, en la que el control de la intensidad es uno de los principales desafíos que enfrentan los conductores de cualquier de conflicto. La sorpresa ha sido, desde siempre, uno de los recursos estratégicos tratados por los autores de esa disciplina. Pero las sorpresas que esperan a quienes no hayan efectuado un cálculo de recursos que tome en cuenta los del adversario serán simplemente el fruto del error y la imprevisión (Entelman, 2009:128).

5.1.3. Cálculo del poder

El cálculo del poder en un conflicto no se trata de una cuestión aritmética y su evaluación no es teóricamente fácil ni precisa (Entelman, 2009:128).

Con frecuencia, sólo la confrontación y el uso por cada uno de los actores de parte de su poder en los primeros pasos de una interacción conflictiva, permiten una mejor evaluación. Porque, obviamente, aunque el poder sea un conjunto de recursos de muy diversa índole, tales recursos sólo son eficientes si existe también la voluntad de usarlos. Ello es patente, por cierto, con referencia al poder bélico, que se desvaloriza totalmente en la medida que la opinión pública no preste consentimiento a su utilización en un caso determinado.



Ello ocurrió con la incuestionable superioridad de recursos bélicos y económicos de Estados Unidos en la guerra de Vietnam (Entelman, 2009:128).

Pero la situación es idéntica en los conflictos interpersonales, donde no basta «poder» realizar una conducta, sino que hace falta también la decisión de utilizarla. Tanto en el sentido material relativo a la disposición y utilización de recursos, como en el sentido anímico relativo a la voluntad de usarlos, *el cálculo del poder se vincula fundamentalmente con su costo*, para lo cual existen diversos criterios (Calcaterra, 2021:223):

- 1) Por el cálculo de probabilidades de que se produzca el efecto que se procura obtener con el uso del recurso.
- 2) Por el número de destinatarios al que está dirigido el poder.
- 3) La escala de valores permite comparar poderes mayores con poderes menores (p.ej., el poder de la vida o de la muerte frente a otros valores).
- 4) Por la comparación de la capacidad de producir modificaciones en un tercero que tienen las conductas de los sujetos (p.ej., cómo influye en el gobierno la Iglesia Católica y cómo un sindicato).
- 5) Por la comparación de la capacidad de un sujeto de reducir las alternativas en la conducta del otro sujeto, de restringir posibilidades.

Todo recurso y su utilización generan un costo, que no necesariamente es económico. A su vez, el oponente tiene costos que deben ser evaluados por su adversario. Puede ocurrir que un actor tenga mucho poder y demasiado costo para utilizarlo.



El ejercicio del poder paterno se torna en muchas ocasiones intolerable para los padres a la hora de aplicar al menor un castigo severo preanunciado.

Inversamente, la lucha por la independencia nacional permite a países con poco poder material, disponer de la voluntad necesaria para pagar altos costos en sacrificios de toda índole, por la distinta valoración del objetivo. Las luchas anticolonialistas posteriores a la Segunda Guerra Mundial y entre ellas, tal vez en conflicto entre Francia y Argelia como ejemplo paradigmático, muestran la relatividad del poder de una gran potencia, frente a la decisión de una pequeña colonia de soportar altos costos.

(Entelman, 2009:129).



2. PODER RELATIVO DE LOS ACTORES



Fuente: elaboración propia

5.1.4. Medición del poder

Entelman puntualiza que, aunque no se trata de comparaciones indispensables para el análisis del poder (o el conjunto de los recursos), existen varios criterios para efectuar las comparaciones que permitan definir cuando un poder es grosso modo, mayor que otro (Entelman, 2009:129).

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

Otro criterio está dado por el número de destinatarios a que está dirigido el poder. Hay poderes que se refieren a la relación de quien lo posee con una sola persona, o con varias. En otros casos, el poder está dirigido a millares o millones de personas, como el poder de un líder o de un gobernante (Entelman, 2009:129).

Un tercer criterio, referido a una escala de valores, permite asimismo una comparación de poderes mayores con poderes menores. El poder (autoridad) de un científico o un profesional, que se funda en el convencimiento de quien lo acata de su capacidad para fundamentar racionalmente su mandato es para el autor citado, menor que el que concierne a la vida o la muerte (como ocurre en ciertas situaciones con el poder político) (Entelman, 2009:130)

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

La quinta dimensión propuesta toma en cuenta el grado en que el poder de A restringe las alternativas de B (Entelman, 2009:130).

También existen otros desarrollos relativos a la medición del poder que exceden los límites objetivos del curso.

5.2. LOS TERCEROS EN EL CONFLICTO

5.2.1. Concepto

En principio, el conflicto consiste en una relación caracterizada como una dualidad adversario-adversario, que tiene lugar entre dos oponentes y más aún, con la bipolaridad como nota definitoria (que supone una exclusión de terceros) (Entelman, 2009:133)

No obstante, los terceros existen y en realidad, lo que ocurre es que o bien son absorbidos por el conflicto, o bien se mantienen fuera de él. Asimismo, existe otra posibilidad: que sean *expulsados* (Calcaterra, 2021:66).

Sin embargo, tanto algunos de los modos en que los terceros hacen «implosión» en el conflicto como otros en que participan en su resolución, son temas inexcusables para este estudio.

Entelman cita la clasificación que realiza el sociólogo Georg Simmel, que distingue *tres clases de terceros* (Entelman, 2009:133):

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

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

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

Julen Freund critica esta clasificación en la medida en que no advierte cómo un tercero en un conflicto puede producirse sin provocar la bipolaridad, fenómeno este del que raramente se exceptúan algunas situaciones como, por ejemplo, etapas efímeras de algunas guerras civiles (Entelman, 2009:133).

La existencia de tres campos conflictuando mutuamente en total autonomía le parece al polemólogo francés una situación de conflicto infrecuente muy difícil de encontrar en la realidad. Tan pronto como el tercero que juega el rol de dividir para go-

bernar participa directamente en la contienda, provoca la bipolaridad e integra una de las unidades contendientes.

De este modo, en reemplazo de la clasificación anterior, Freund propone distinguir entre terceros que participan en el conflicto y terceros que no participan en él (Entelman, 2009:134).

Dentro de la primera categoría considera tres tipos:

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

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

En este punto, Entelman considera relevante una primera distinción entre terceros que participan en el conflicto y que, más temprano o más tarde, están destinados a integrar uno de sus campos y terceros que no participan, pero intervienen en los procesos de resolución.

El tercero que interviene para cooperar en la resolución o terminación del conflicto no integra ninguno de los campos del conflicto.

DISTINCIÓN DE PARTICIPACIÓN

Debe distinguirse entre los terceros que participan en el conflicto y que, más temprano o más tarde, están destinados a integrar uno de sus campos y terceros que no participan, pero intervienen en los procesos de resolución.

Los terceros participantes, desempeñan roles que se analizan más adelante y actúan dentro del campo magnético a que se refiere el apartado siguiente, corriendo así el riesgo de hacer implosión en uno de los campos, lo que no pocas veces ocurre (Entelman, 2009:135).



3. TERCEROS EN LOS CONFLICTOS



Fuente: elaboración propia

5.2.2. El magnetismo conflictual

Freud usa la expresión «implotar» para referirse a un tercero que se aproxima demasiado a uno de los campos del conflicto y termina por caer en él.

De esa metáfora nació la idea de Entelman de hablar, con similar licencia de lenguaje, de «magnetismo conflictual» (Entelman, 2009:135).

Así, describe al magnetismo conflictual como una «fuerza de atracción» ejercida por el centro de cada campo del conflicto y que tiene un radio de acción desde su núcleo hasta una zona que bordea los límites del sistema social en conflicto.

La siguiente figura ilustra la metáfora:



4. «MAGNETISMO CONFLICTUAL»

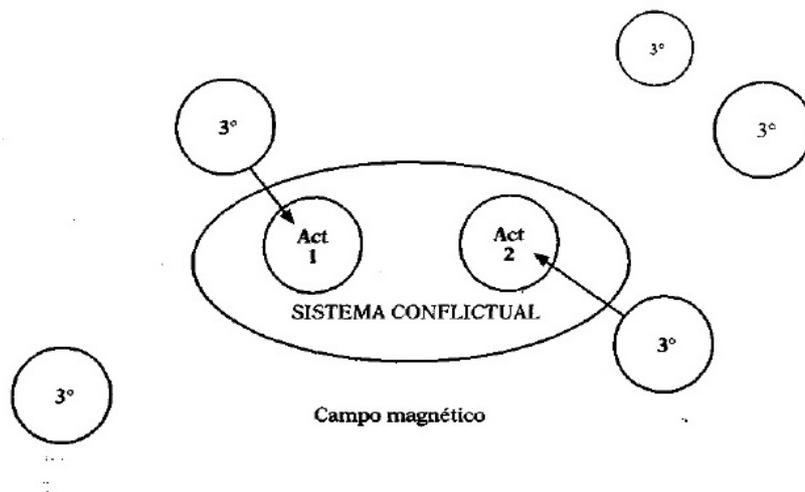


Figura 8.03. Magnetismo conflictual.

Fuente: Entelman, 2009:136

La comprensión del magnetismo que ejercen los campos adversarios de un conflicto para los terceros que integran su entorno es fundamental para entender los diferentes tipos de terceros y poder evaluar la facilidad con que quienes no eran participantes al comienzo del conflicto, pasan a serlo (Entelman, 2009:136).

5.2.3. Terceros que intervienen en la resolución

Dentro de los terceros que intervienen puede distinguirse entre (Entelman, 2009:137):

- los terceros que se ofrecen para colaborar con las partes en conflicto
- los terceros que se avienen a hacerlo a requerimiento de ellas; y

- los terceros cuya intervención es impuesta por un sistema mayor al que pertenecen los actores y les resulta obligatoria en algún sentido normativo que no necesariamente tiene que ser jurídico.



5. TIPOS DE INTERVENCIÓN DE TERCEROS EN LOS CONFLICTOS



Fuente: elaboración propia

En las sociedades modernas con un sistema indirecto de motivación, consistente en un conjunto de normas que amenazan con sanción a ciertas conductas la intervención de un tercero para solucionar los conflictos que se producen entre pretensiones legítimas e ilegítimas es por lo general obligatoria.

Por lo común, el sistema establece que, si uno de los conflictuantes pretende que el juez resuelva el conflicto, el otro está jurídicamente obligado a aceptar esa intervención y a acatar la decisión del juez adjudicando los objetivos.

En otras situaciones la obligación de someterse al juez no depende de la decisión del otro actor, sino de la del propio juez o la de otro órgano del sistema. En todo caso, estos matices no alteran la esencia del órgano judicial (Entelman, 2009:137).

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

Existen terceros a los que las partes en conflicto o el sistema superior que las obliga, encomiendan la resolución del conflicto y la determinación de qué parte obtendrá el objetivo incompatible. En términos técnicos se dice que a esos terceros se les adjudica el conflicto. O que ellos adjudican los objetivos a los actores. De las intervenciones de terceros más comunes, sólo el juez y el árbitro integran esa categoría. Entre

las diferencias entre ambos hay una esencial: los árbitros no tienen delegada por el sistema social la facultad de ejercer el monopolio de la fuerza para ejecutar sus decisiones. Para hacerlo, deben solicitarla intervención de un juez. Esta petición está generalmente a cargo del actor que tiene interés en obtener el cumplimiento del laudo arbitral (Entelman, 2009:138).

En cambio, existen otras intervenciones de terceros que se distinguen de los anteriores, en el sentido de que no se les adjudica el conflicto ni ellos resuelven o adjudican los objetivos. Su similitud con el juez y el árbitro radica en que su desempeño se cumple en procesos más o menos complejos y más o menos prolongados, en los que también participan las partes, aunque de maneras diversas (Entelman, 2009:138).

MEDIACIÓN

El recurso a la mediación se ha incrementado notablemente en numerosos países tanto en la administración de conflictos internacionales como intraestatales y con similar frecuencia tanto en las disputas entre actores colectivos como entre actores individuales.

Un caso típico de esta subcategoría de tercero interviniente es el mediador que, aunque no resuelve el conflicto, colabora con las partes. Una muestra de esta distinción es que sean cuales sean las características que se atribuyan al mediador el principio de autonomía, esto es, la idea de que la resolución depende de las partes es un elemento esencial de su actuar.

El recurso a la mediación se ha incrementado notablemente en numerosos países tanto en la administración de conflictos internacionales como intraestatales y con similar frecuencia tanto en las disputas entre actores colectivos como entre actores individuales.



Tanto el juez como el árbitro son terceros que no integran ninguno de los campos del conflicto. De su desempeño y funciones se han ocupado en las últimas décadas tanto las ciencias jurídicas como las políticas, generando en consecuencia un movimiento de estudios sobre esos particulares métodos de resolución de conflictos en los que, al igual que en la mediación, un tercero asume un rol protagónico. Llama, sin embargo, la atención que no se haya teorizado más ampliamente sobre este universo de terceros que tienen alguna vinculación con el conflicto (aunque respecto de esto último, debe recordarse que la obra data de 2002 y se han producido importantes avances en esta materia).

Respecto de la figura del mediador y de las disputas que entorno a él se han generado, Entelman afirma que, desde la más antigua y simple propuesta de mediador, (como facilitador o posibilitador de comunicaciones) hasta la sofisticada conducción de los denominados «seminarios-talleres de solución de problemas» hay una amplia gama de actividades de intervención con las que un tercero interviniente procura ayudar a los actores a resolver sus conflictos (Entelman, 2009:138).

Entelman incluye entre los mediadores a los terceros denominados moderadores y a los posibilitadores o facilitadores de comunicaciones. Estos son terceros intervinientes que tienen la función principal de bajar el nivel de amenaza y de desconfianza

entre los adversarios y de generar mejores canales de comunicación entre ellos, al establecer a su vez sendos sistemas de comunicación entre el tercero y cada uno de los actores (Entelman, 2009:139).

A medida que la intensidad del conflicto avanza, las comunicaciones se constituyen en uno de los problemas fundamentales al que es necesario prestarle mayor atención.

La bipolaridad del conflicto genera el aislamiento de los adversarios respecto de su entorno, ya sea que éste esté integrado por otros Estados, otros grupos, otros socios u otros familiares.

A su vez, las comunicaciones entre las propias unidades en conflicto disminuyen, se hacen menos frecuentes y responden al crecimiento del nivel de desconfianza, de recelo y de hostilidad y esto ocurre así tanto en las comunicaciones diplomáticas como en las simples comunicaciones entre acreedor y deudor, entre un socio y otro o entre cónyuges, cuando están en conflicto (Entelman, 2009:139).

POSIBILITADOR DE COMUNICACIONES

El «*posibilitador de comunicaciones*» puede dialogar fácilmente con ambos actores y entenderlos temas en conflicto, tanto como las percepciones que cada adversario tiene del otro actor y del conflicto.

Ello le permite transmitir a cada parte mensajes, propios y de la otra, que tienden a clarificar imágenes o a corregir erróneas percepciones, todo lo cual genera un campo mucho más apto para la negociación en el proceso de terminación del conflicto.

El «posibilitador de comunicaciones» puede dialogar fácilmente con ambos actores y entenderlos temas en conflicto, tanto como las percepciones que cada adversario tiene del otro actor y del conflicto.

Ello le permite transmitir a cada parte mensajes, propios y de la otra, que tienden a clarificar imágenes o a corregir erróneas percepciones, todo lo cual genera un campo mucho más apto para la negociación en el proceso de terminación del conflicto (Entelman, 2009:139).

La intervención de terceros está vista hoy como un sistema destinado a actuar sobre las percepciones y las actitudes de los actores, para quitarles toda mentalidad de suma cero y toda visión de su pertenencia a un sistema que distingue yo de él o nosotros de ellos.

Esta amplia variedad de modelos de tercerías intenta, en el fondo, que las partes no se sientan protagonistas de una etapa de resolución dentro de un sistema de conflicto que los une, sino partícipes de la solución de un problema común (Entelman, 2009:140).



6. ROLES DIVERSOS DE LOS MEDIADORES

Roles Diversos de los Mediadores



Fuente: elaboración propia



7. COMUNICACIÓN



1971: MARSHALL MCLUHAN on ADVERTISING | 24 Hours | Writers and Wordsmiths | BBC Archive

Explicación acerca de qué es (y *qué no es*) la comunicación.
(El fragmento de interés abarca de 4:45 a 5:15)

Marshall Mc Luhan – Universidad de Toronto, Canadá

Haga click aquí:

https://youtu.be/LFjj3OyjzWA?si=v6dMj_NcxbPamtDY&t=285

5.2.4. Terceros que participan en el conflicto

El segundo tipo de terceros son los terceros participantes.

De acuerdo a Freund, existe la figura del «protector» de uno de los campos.



En el derecho internacional es fácil exhibir ejemplos en que dos adversarios, con poco poder absoluto cada uno de ellos, se traban en un conflicto que se resuelve cuando uno de los campos recibe apoyo de un tercer país. Los conflictos internos en las empresas se manejan a menudo sobre la base de la búsqueda de este tipo de intervenciones. En los conflictos internos entre departamentos de una misma organización, es común que una unidad jerárquicamente superior a las unidades en conflicto brinde protección a una de ellas, transformándose así en este tipo de tercero protector. (Entelman, 2009:140).

Por alguna razón no explícita, no se han descrito criterios para definir cuándo y porqué un tercero protector no es, o -por el contrario- sí es percibido por el otro actor como un aliado de su protegido. Dentro de la estructura de la familia, es común la aparición de terceros protectores con disponibilidad de poder familiar -respeto, prestigio, autoridad- que por el sólo hecho de la emisión de señales de protección a uno de los campos, resuelve el conflicto.



Entelman cita a Russell, quien ha destacado la importancia del tío en la familia matriarcal. (Entelman 2009:140)

En esta misma categoría de terceros participantes incluye Freund al «*tertius gaudens*» de Simmel.

La categoría de terceros que participan en el conflicto incluye para dicho autor lo que podría llamarse *terceros disuasores*, que son aquellos cuyo poder les permite obligar a la terminación del conflicto bajo la amenaza de intervenir en él.



El padre que amenaza a ambos niños con un castigo si no concluyen su pelea es un ejemplo cotidiano de esta modalidad de intervención, que se da permanentemente con toda evidencia en el mundo internacional y, en la vida interna de los Estados, en los conflictos entre grupos o particulares. Se trata de un rol que generalmente asume el miembro de más poder de un grupo de más de dos miembros frente al conflicto entre los otros dos miembros cuando realmente desea terminarlo. (Entelman, 2009:141).

El poder del que aquí se habla se refiere obviamente a cualquier clase de recursos que el tercero tenga a su disposición para disuadir a los conflictuantes. Cuando el disuasor no actúa sobre ambos conflictuantes corre el riesgo de ser percibido por el otro conflictuante como aliado del que intenta disuadir.

Como similar a la figura del disuasor suele mostrarse la del *persuasor*, aquél tercero que por una u otra razón tiene el poder peso suficiente de influencia para persuadir a las partes o a alguna de ellas a realizar los actos u otorgar las concesiones que solucionen el conflicto, resolviendo la incompatibilidad de metas (Entelman, 2009:141).



Los primeros momentos de la intervención del Papa en el reciente conflicto del Canal de Beagle, muestran un ejemplo en que el tercero participa como persuasor, a los fines de detener la escalada conflictual. Su posterior intervención fue, como sabemos, la de mediador (Entelman, 2009:141).

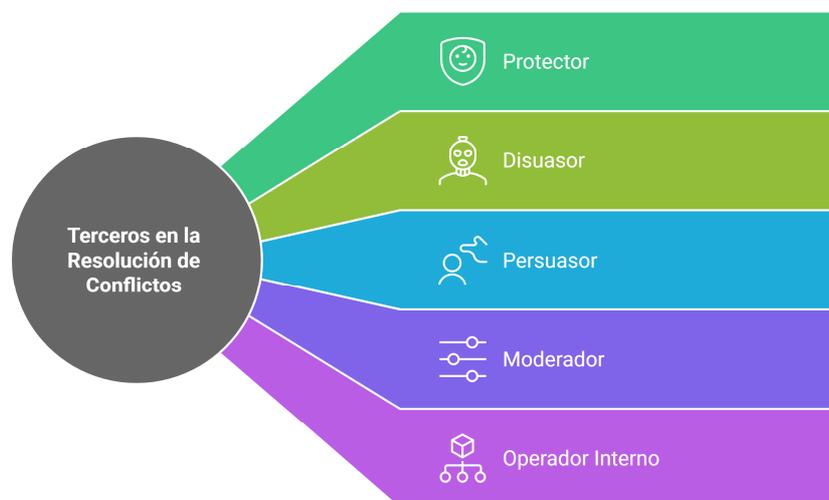
No debe confundirse estos tipos de terceros participantes con los *moderadores*, que serían, para nosotros, una subclase de los mediadores, que integran la clase de terceros que intervienen en la resolución del conflicto.

Los operadores de conflictos deben tener muy presente la figura y el rol de este particular tipo de terceros no participantes, porque su rol es imitable, en mucho, por el operador de parte en un conflicto, aunque no sea un tercero propiamente dicho. Desde luego, es todavía más imitable o susceptible de ser asumido por el operador de conflictos internos de una organización, cuando pertenece a ella. La eficiencia con que él pueda contribuir al manejo y terminación de tales conflictos dependerá de su capacidad para asumir el rol de tercero en el enfrentamiento entre individuos o unidades dentro del sistema mayor en que consiste la organización que integra (Entelman, 2009:141).



8. ROLES DE LOS TERCEROS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Roles Diversos de Terceros en la Resolución de Conflictos



Fuente: elaboración propia

Hay en los operadores internos una tendencia a sentirse con deber de lealtad hacia el nivel superior de la organización de quien ellos dependen. No obstante, desde esa posición uno puede mirar el conflicto sin asumir el punto de vista de ninguna de las unidades que conflictúan, sino desde el punto de vista de la totalidad mayor, que tanto los actores en conflicto como el operador integran. Distinto es el caso cuando conflictúan sectores que tienen sus propios operadores internos que dependen de ellos y no de la unidad superior. Tales operadores en relación de dependencia, son en realidad meros representantes u órganos del actor para el que actúan como operadores (Entelman, 2009:142).

En el caso de abogados que actúan como operadores de conflicto, debe enfatizarse la conveniencia de tratar de imitar el rol de tercero que posibilita las comunicaciones, aun cuando uno represente a una de las partes, desde una relación profesional independiente o bajo relación de dependencia laboral.

La posición social del abogado, el prestigio que su profesión tiene en la sociedad como una sub élite estratégica (en la terminología de Suzanne Keller; en tal sentido, véase la clase nº 2), le permite auto-otorgarse un cierto, aunque reducido, nivel de independencia desde el cual puede comunicarse, tanto con su parte como con la adversaria; intentando cumplir aquellos objetivos de reducir el nivel de amenaza, generar más confianza y facilitar así el manejo de propuestas, a través de una comunicación intermediaria que las partes no pueden suplir por el diálogo directo.

DIFICULTADES EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

En la práctica profesional se evidencian grandes dificultades por el hecho de que muchos abogados perciben, con razón, que a menudo sus clientes reclaman de ellos actitudes enérgicas y acciones de alta intensidad.

Es verdad que este enfoque encuentra en la práctica profesional grandes dificultades en el hecho de que muchos abogados perciben, con razón, que a menudo sus clientes reclaman de ellos actitudes enérgicas y acciones de alta intensidad. Frente a ese requerimiento, la preservación de su prestigio y de su vínculo con el cliente lo inducen a escalar el conflicto a la mayor intensidad posible de conducta conflictiva, y la transmisión de amenazas en tono violento pasa a ser su arma más eficiente, por lo menos para exhibirla a su cliente. Ello con prescindencia de cuál sea el nivel de credibilidad que pueda otorgarse a la misma por el adversario que la recibe (Entelman, 2009:142).

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

El problema de los terceros ha producido ya en la teoría del conflicto una buena cantidad de conocimientos provenientes de la investigación aplicada, y el entrenamiento de expertos en el manejo de conflictos tiene ya hoy un alto nivel de sofisticación y

diversas ramas de sub-especializaciones. El ejercicio de la profesión de operadores de conflictos brinda a éste más de una posibilidad de convertir, en determinados casos concretos, su participación a favor de una de las unidades conflictivas, en una intervención virtual de terceros. Por ello es conveniente tener presente que, desde este último rol, los resultados pueden ser mucho más dramáticamente efectivos (Entelman, 2009:143).

5.3. TRÍADAS Y COALICIONES

5.3.1. Concepto

Los agrupamientos o sistemas humanos presentan diferencias, en ciertos casos, según el número de miembros que los integran. En la literatura específica, cuando se trata de pocos miembros, se utilizan denominaciones creadas para distinguir esas asociaciones según el número de sus integrantes. Así se habla de diadas, tríadas, tétradas o péntadas, para referirse a grupos de dos, tres, cuatro o cinco miembros.



En el tema de las tríadas, Entelman sigue las enseñanzas de George Simmel y Theodore Caplow. (Entelman 2009:145)

Resulta de particular interés tratar las tríadas y distinguirlas claramente de las diadas porque, como veremos, todos los grupos de más de tres miembros pueden ser reducidos a tríadas y pensados triádicamente. (Entelman, 2009:145).

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

Una *tríada*, tal como la define Caplow, es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente. Es un elemento de estudio indispensable para comprender lo que puede suceder no solo dentro de un actor colectivo en los procesos de fragmentación, sino también dentro de un bando de conformación múltiple (Calcaterra, 2021:188).

Entelman afirma, siguiendo a Caplow y Bukminster Fuller que: «*todos los enfrentamientos, asociaciones o configuraciones naturales deben basarse en modelos triangulares*» de los que no escapa la sociedad humana, que parece ajustarse a ese principio estructural.

TRÍADA

Una *tríada* es un sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí en una situación persistente.

Se afirma que la interacción social es siempre triangular o triádica, ya que recibe la influencia de un determinado auditorio (presente o no físicamente). Se trata del entorno, más o menos cercano y más o menos fuertemente vinculado a aquel al cual se hizo referencia al sostener que los conflictos puros o de suma cero son, en el fondo, una abstracción (Véase la clase nº 5).

Es importante resaltar que *esta afirmación no contradice la ley de la bipolaridad del conflicto* porque el triángulo o tríada a que se hace referencia se integra con los dos miembros actores del conflicto y el «auditorio» que constituye el tercero. Este último

en mayor o menor grado controla, en nombre del sistema más amplio al que pertenecen los actores, la conducta recíproca de éstos (Entelman, 2009:146).

En este punto, Entelman cita un pasaje de Simmel donde afirma que:



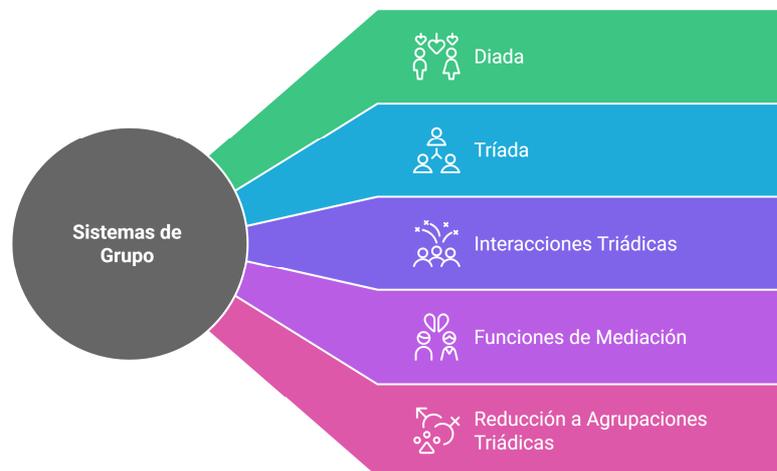
Desde una conversación entre dos personas que dure sólo una hora, hasta una familia de tres miembros, no hay ninguna tríada en la que no tenga lugar de vez en cuando alguna disputa entre dos cualesquiera de sus elementos-disputa que puede ser más o menos cruda, más o menos larga, o de naturaleza más o menos teórica- y en la que la tercera no juegue un papel mediador. Esta función va rotando entre los tres elementos, ya que el flujo y el reflujo de la vida social encarnan el esquema del conflicto en toda combinación posible de dos miembros.
(Entelman, 2009:146).

Toda tríada tiene tres miembros y las convenciones han dado en denominarlos A, B y C, reservando la letra A para designar al actor con mayor poder y la letra C para el de menor poder relativo. Así, la tríada tiene tres relaciones posibles: AB, BC y AC (Entelman, 2009:147).



9. SISTEMAS DE GRUPO

Explorando la Dinámica de los Sistemas de Grupo



Fuente: elaboración propia

Entelman subraya ciertas diferencias que existen entre un grupo de dos y un grupo de tres: la trascendencia de estas diferencias ha sido tal que ha podido afirmarse que el número tres tiene en la sociología un valor diferencial respecto del número dos y de cualquier número superior a tres que no tiene en la aritmética (con cita a Caplow). Respecto a éste último caso cabe señalar que la teoría de las tríadas considera que todo agrupamiento de cuatro, cinco, seis o más miembros, se reduce a agrupamientos triádicos (Entelman, 2009:147).

Así, puede verse el número de tríadas que se forman en grupos de cuatro y cinco miembros respectivamente:



10. GRUPO DE CUATRO MIEMBROS Y TRÍADAS

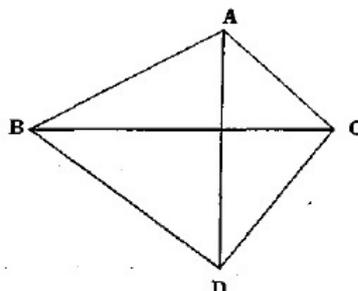


Figura 9.04. Grupo de cuatro miembros.

Con cuatro miembros, las tríadas resultan:
ABC- ABD - ACD -BCD y en esta figura,
El número de las coaliciones posibles es aun superior:
AB-BD-DC-CA-AD-BC

Fuente: Entelman, 2009:148



11. GRUPO DE CINCO MIEMBROS Y TRÍADAS

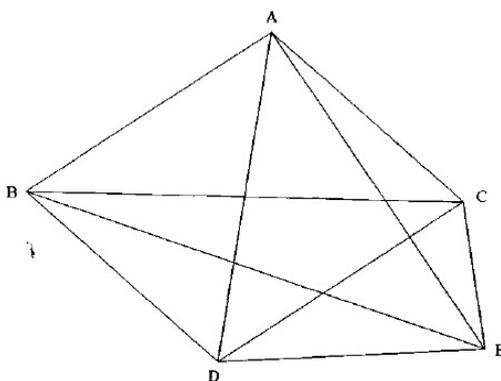


Figura 9.05. Grupo de cinco miembros.

Con cinco miembros, las tríadas resultan:
ABC - ABD - ABE - ADE - AEC-ADC - BCE - BCD - BDE - DEC.
Como se advierte, se definen un total de diez coaliciones posibles:
AB-BD-DE-EC-CA-AD-AE-BC-BE-CD

Fuente: Entelman, 2009:148

La primera diferencia notoria entre una relación diádica y una tríada reside en que el grupo de dos no existe como algo distinto de sus miembros, porque la desaparición de uno de éstos hace desaparecer el grupo.

Sin embargo, en toda organización que tenga por lo menos tres miembros, uno puede distinguir los miembros y la organización, porque ésta sobrevive a la desaparición de uno cualquiera de ellos en la tríada. Esa desaparición, hasta que el tercer miembro sea reemplazado, cambia la estructura de la organización de triádica a diádica. Pero precisamente por eso el grupo -antes triádico y ahora diádico- sigue siendo un grupo.

DIFERENCIA ENTRE DÍADA Y TRÍADA

La primera diferencia notoria entre una relación diádica y una tríada reside en que el grupo de dos no existe como algo distinto de sus miembros, porque la desaparición de uno de éstos hace desaparecer el grupo.

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



La familia, como grupo social, sirve muy bien de ejemplo para mostrar de forma casi intuitiva estos fenómenos. La pareja sin hijos constituye una diada, una relación de dos que, por lo tanto, no existe con independencia de sus miembros. Separada la pareja o muerto uno de sus miembros, el grupo «pareja» desaparece. El nacimiento de un hijo genera una tríada. Con el advenimiento de un segundo o tercer hijo el grupo de cuatro o cinco continúa permitiendo agrupamientos de tres. Es fácil advertir, en la propia familia o en las cercanas a uno, que cuando tienen cuatro o cinco miembros, dentro de ellas hay una especial relación entre dos padres y un hijo, dos de los hijos y el padre o la madre o entre tres de los hijos. Relaciones que además coexisten y se superponen. El padre puede tener con la madre una específica relación que incluye como tercero al hijo mayor. Pero coincidentemente suele tener una relación triádica con sus dos hijas mujeres que serían el cuarto y quinto miembro del grupo. Al mismo tiempo, los tres hijos pueden formar un triángulo con un vértice de uno de los sexos y los otros dos del otro sexo, que pueda diferenciarse como grupo del resto de la familia y de todas las otras combinaciones triangulares posibles entre los integrantes de la misma.

El hijo mayor, por ser el primer tercero que se agrega a la diada conyugal para formar la primera tríada, tiene por ello una significación distinta a la de los hijos que nacen después, desde que cambia para siempre la estructura diádica de la familia y en realidad crea, con su aparición, un grupo más estable como tal que permite, como dijimos antes, ser visto tratado como independiente de sus miembros. La figura 9.05, al representar un grupo de cinco miembros, ilustra las relaciones triádicas mencionadas. Basta para verlas con claridad llamar A al padre, B a la madre, C al primogénito y D y E a las hijas nacidas en segundo y tercer término (Entelman, 2009:148)

Puede verse en la Figura 9.05 que el número de tríadas posibles es superior al número de miembros del grupo. A partir de la tétrada, todos los grupos forman más de una tríada. Además, la tríada muestra otra diferencia significativa: el grupo triádico es el único grupo social que posee un número de relaciones igual al número de sus miembros.

En consecuencia, cuando un grupo diádico incorpora un tercer miembro, aunque el número de sus integrantes sólo aumenta en una unidad las relaciones entre ellos experimentan una modificación substancial. Se tornan más complejas y exigen de sus protagonistas otros análisis y otras actitudes. El poder originario de cada miembro puede ahora incrementarse con una coalición con el tercero.

La propiedad más importante de los grupos triangulares es su tendencia a formar coaliciones (también llamadas alianzas), entre dos de sus miembros frente al tercero (Entelman, 2009:149).

El análisis del poder relativo de cada uno de los tres miembros, permite predecir con bastante certeza las coaliciones que habrán de formarse en cada grupo o que razonablemente puede esperarse que en él se formen.

ALIANZAS

La propiedad más importante de los grupos triangulares es su tendencia a formar coaliciones (también llamadas alianzas), entre dos de sus miembros frente al tercero.

Puesto que existen ocho tipos distintos de tríadas, a los que nos referiremos enseguida, las posibilidades graneadas de alianzas dentro de cada una de ellas y los análisis de los entrelazamientos entre las tríadas en que se descompone un grupo de más de tres miembros, ha permitido hablar, metafóricamente desde luego, de una «geometría social».

Es cierto que los miembros de las tríadas pueden ser individuos aislados o unidades colectivas de cualquier volumen o una mezcla de ellos: un individuo y dos grupos, dos individuos y un grupo, tres individuos o tres grupos.

Los grupos pueden ser desde un pequeño grupo hasta un Estado nacional; una región o comunidad, uniones aduaneras u otros agrupamientos similares de varios Estados que quieren actuar en ciertas situaciones como un actor unificado (Entelman, 2009:150/151).

Las reglas que parecen regir estos fenómenos sociales son aplicables a todos ellos. La tríada más frecuentemente analizada, probablemente porque es la que en mayor proporción han encontrado los investigadores en la realidad, es aquella en la que un miembro tiene más poder que los otros dos y éstos tienen igual poder entre sí (Entelman, 2009:150).

Dentro de este grupo, los análisis han permitido construir la hipótesis de trabajo de que la coalición más previsible es la que pueden celebrar los dos miembros de igual poder, frente al tercer miembro de más poder que cada uno de ellos (Entelman, 2009:150/151).



12. TRÍADA

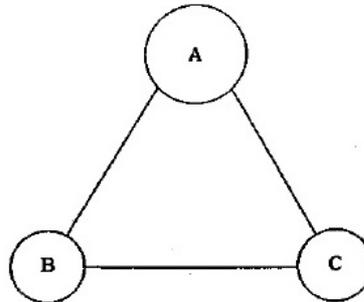


Figura 9.06. Tríada.
Esta figura representa una tríada en la que $A > B$ y C , y $B = C$.

Fuente: Entelman, 2009:147

En efecto, se advierte claramente que, si el miembro de más poder A forma una coalición con el miembro B contra el miembro C, o con C contra B, no aumenta su poder, sino que lo disminuye; porque alguna concesión de su poder originario tiene que hacer a B o C para que estos entren en la coalición. La alianza BC, en cambio, es una suma de poder que convierte a A en el miembro más débil.

En la práctica, tan pronto como quede constituida la coalición, A efectuará sus cálculos de poder y, como ocurre en muchos casos, preferirá negociar con B o C, de modo de constituir la coalición AB o AC, que le conviene más que correr el riesgo de convertirse en el tercero más débil de una eventual coalición BC. Cual si prefiriera ser cabeza de ratón que cola de león. Ahora bien, no termina aquí el análisis que puede hacerse de esta situación. Una vez celebrada la coalición BC, A -que pasa a ser el miembro más débil- tiene frente a sí una coalición más poderosa que él, pero integrada por dos miembros. Aquí la tríada originaria ha cambiado de estructura: hay un miembro muy débil y dos que en conjunto son muy fuertes. En el futuro, A procurará una alianza con B o con C que antes no le interesaba pero que ahora le es indispensable (Entelman, 2009:151).

Se ha hecho referencia a la evolución de la tríada, después de la alianza original de BC, no para profundizar este tema, sino para dar un marco de comprensión a la afirmación que ahora formulo de que, por su naturaleza, las coaliciones son mutables y transitorias, cuando no efímeras (Entelman, 2009:152).

La siguiente figura ilustra las tres coaliciones referidas. Como puede verse, la coalición se simboliza con una paralela al lado que une los dos vértices que la integran.



13.COALICIONES POSIBLES EN LA TRÍADA

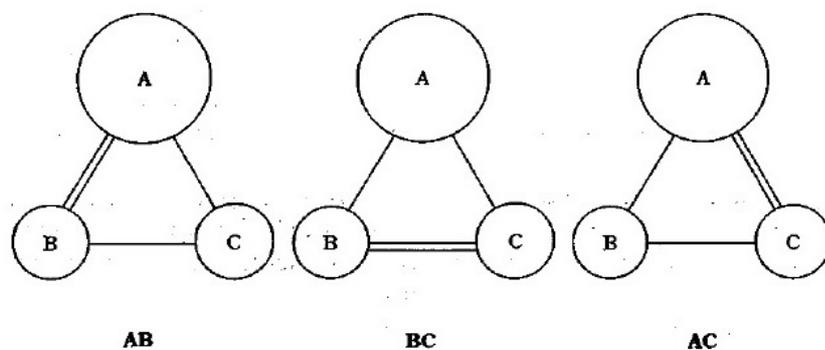


Figura 9.07. Coaliciones posibles en la tríada representada en la Fig. 9.06.

Fuente: Entelman, 2009:151

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

El tercero entre los miembros de las tríadas no es uno de los miembros concretos sino uno cualquiera de los miembros. Para entender esto habría que decir que, entre los miembros de la tríada, siendo las relaciones de conflicto de carácter bipolar y manteniendo el pensamiento de que hay dos actores que conflictúan dentro de ellas, el rol de tercero puede definirse como rotativo (Entelman, 2009:152).

Esto significa que cualquiera de los miembros puede jugar el papel de tercero y que el que hoy lo desempeña puede mañana ser actor en un conflicto con otro miembro mientras que el restante asume el rol de tercero (Entelman, 2009:151). Ya he señalado que la actividad mediadora del tercer miembro de que habla Simmel no es la mediación como intervención de un tercero que participa en la resolución del conflicto entre dos campos con los que él no integra un grupo triádico. Desde luego que el conjunto formado por dos negociadores y un mediador puede pensarse como una tríada. En ella pueden formarse coaliciones.

De hecho, en la mediación obligatoria que rige en Argentina, donde cada negociador debe actuar con la asistencia de un abogado, es común encontrar coaliciones entre ambos actores para frustrar la mediación cuyo trámite están legalmente obligados a cumplir. Y puede pensarse que un mediador inescrupuloso, podría formar una alianza con uno de los actores, para abandonar su neutralidad y colaborar, disimuladamente, en la obtención de un mejor acuerdo para su aliado oculto. Pero esta no sería la situación a que se refiere Simmel.

El hecho de que un grupo formado por un mediador y dos conflictivos reunidos en un proceso de mediación constituyan una tríada, no permite inferir que en todo grupo triádico, el miembro que en forma rotativa desempeña el rol de «tercero» frente a los otros dos miembros «compañeros», sea siempre un mediador en el sentido específico que esta denominación tiene en el proceso de re-solución que llamado mediación.

EL TERCERO EN LAS TRÍADAS

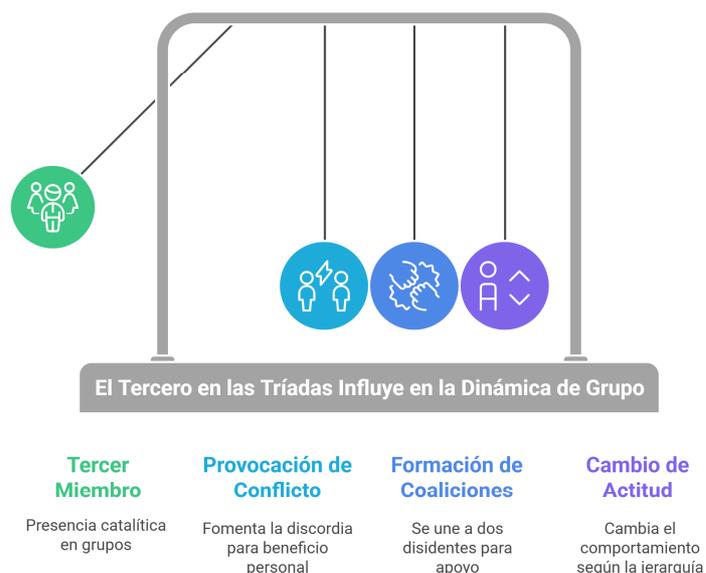
El *tercero en las tríadas* tiene una acción de presencia catalítica, muy especialmente cuando tal presencia es física en grupos pequeños y muy enfáticamente cuando las relaciones entre los miembros de las tríadas son jerárquicas.

Entelman destaca que según Simmel, el tercero puede tener entonces además de las características del mediador, que él considera como la más común de las actuaciones de un tercero, el rol de «*tertius gaudens*» o de *tercero «opresor»* (Entelman, 2009:153). Cuando afirma que el rol de mediador es el más común del tercer miembro alude preferentemente, como ejemplo más genérico, a la situación del simple diálogo de una hora a que se refería la cita de Simmel antes transcrito. En las desavenencias teóricas o conceptuales sobre el tema que dos discuten, el tercero interviene para esclarecer conceptos, cambiar actitudes de uno de los miembros en polémica o de ambos. *El tercero que actúa como opresor sigue una política de provocación del conflicto, en interés propio*, es aquél que se refleja en la frase vulgar «*divide para gobernar*».

Se ha hablado también del «*tertius gaudens*» que, al terciar entre dos que disienten, recibe propuestas de ambos para conseguir su apoyo, lo que le permite negociar y aumentar un precio explotador (Entelman, 2009:153).



14. EL TERCERO EN LAS TRÍADAS



Fuente: elaboración propia

Cuando los miembros disidentes de una tríada se han rechazado de un modo definitivo, el «*tertius gaudens*», aparece como el «socio» o «compañero» deseado por los otros dos miembros para una coalición. *El tercero en las tríadas tiene una acción de presencia catalítica, muy especialmente cuando tal presencia es física en grupos pequeños y muy enfáticamente cuando las relaciones entre los miembros de las tríadas son jerárquicas* (Entelman, 2009:153).



El capataz, que depende del jefe de planta pero que a su vez tiene bajo su dependencia al operario, cambia de actitud cuando está solo con el jefe donde desarrolla una conducta más de estilo empresario que cuando está solo con el trabajador, con quien se consustancia y actúa como si fuera él un operario más. En presencia de los otros dos miembros, la presión que recibe el tercero que está en el medio de una escala jerárquica aumenta considerablemente (porque por él pasa lo que Caplow llama «la tensión entre disciplina y labor») (Entelman, 2009:158)

5.3.2. Clasificación de las tríadas

De acuerdo a Entelman, las tríadas pueden clasificarse según las situaciones en que aparecen en:

15. CLASIFICACIÓN DE LAS TRÍADAS

TRIADA	DESCRIPCIÓN
<i>En situaciones continuas</i>	Sus miembros se relacionan entre sí de un modo permanente dentro de un sistema social más amplio que les requiere interactuar. Cualquiera sea el juego de tensiones internas y cualesquiera que sean las coaliciones que se produzcan en la tríada, de las de esta especie de situaciones continuas, se espera que mantengan cierto grado de unidad más allá de sus divisiones internas. Puesto que perduran y puesto que hemos dicho que las coaliciones son transitorias, estas tríadas ofrecen permanentemente a sus miembros una larga continuidad de elecciones revocables.
<i>En situaciones episódicas</i>	Aquí también las tríadas se encuentran según Caplow dentro de una organización permanente, pero el objeto de las coaliciones es asegurarse ventajas en un contexto concreto regido por reglas específicas. En una asamblea legislativa, por ejemplo, donde la organización es permanente, las coaliciones en las tríadas tienen que ver con los episodios de sanción de leyes concretas y se alteran para otros episodios similares relativos a la aprobación de otras leyes.
<i>En situaciones terminales que existen involuntariamente</i>	Caplow trata el ejemplo de tres contrabandistas que se reparten el botín en una isla desierta. Sus miembros, obviamente, preferirían estar solos y cada uno de ellos busca la oportunidad de deshacerse de sus compañeros. En estas tríadas la coalición se forma por motivos

agresivos o defensivos, en búsqueda de beneficio y protección, de destrucción del adversario o de preparación de posteriores revanchas.

Fuente: Entelman, 2009:153

Si se toman como relevantes las distribuciones de poder entre los miembros de las tríadas entonces pueden distinguirse ocho, y sólo ocho tipos distintos de ellas.

Cada uno de esos tipos de distribución de poder puede presentarse en distintas formas de relación social, que Caplow distingue entre situaciones continuas, episódicas o terminales (Entelman, 2009:155)

TRÍADAS

Las *tríadas* pueden darse:

- En situaciones continuas
- En situaciones episódicas
- En situaciones terminales.

5.3.3. La distribución del poder dentro de las tríadas. Tipología

Entelman destaca que los ocho tipos de tríadas fueron enumerados originariamente por Caplow (Entelman, 2009:155).

Aquí se detallan; se aclara que donde la indicación que en cada caso se formula mediante el signo > o < significa más o menos poder relativo.



16. TIPOS DE TRÍADAS

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

Cuadro 9.02. Los tipos de tríadas posibles

Fuente: Entelman, 2009:147

También se incluye un gráfico de las alianzas en las que se trata de hacer notorio, por el tamaño de los círculos que se emplean, el poder relativo de cada miembro en cada uno de los tipos de alianzas.



17. LOS 8 TIPOS DE TRÍADAS DE CAPLOW

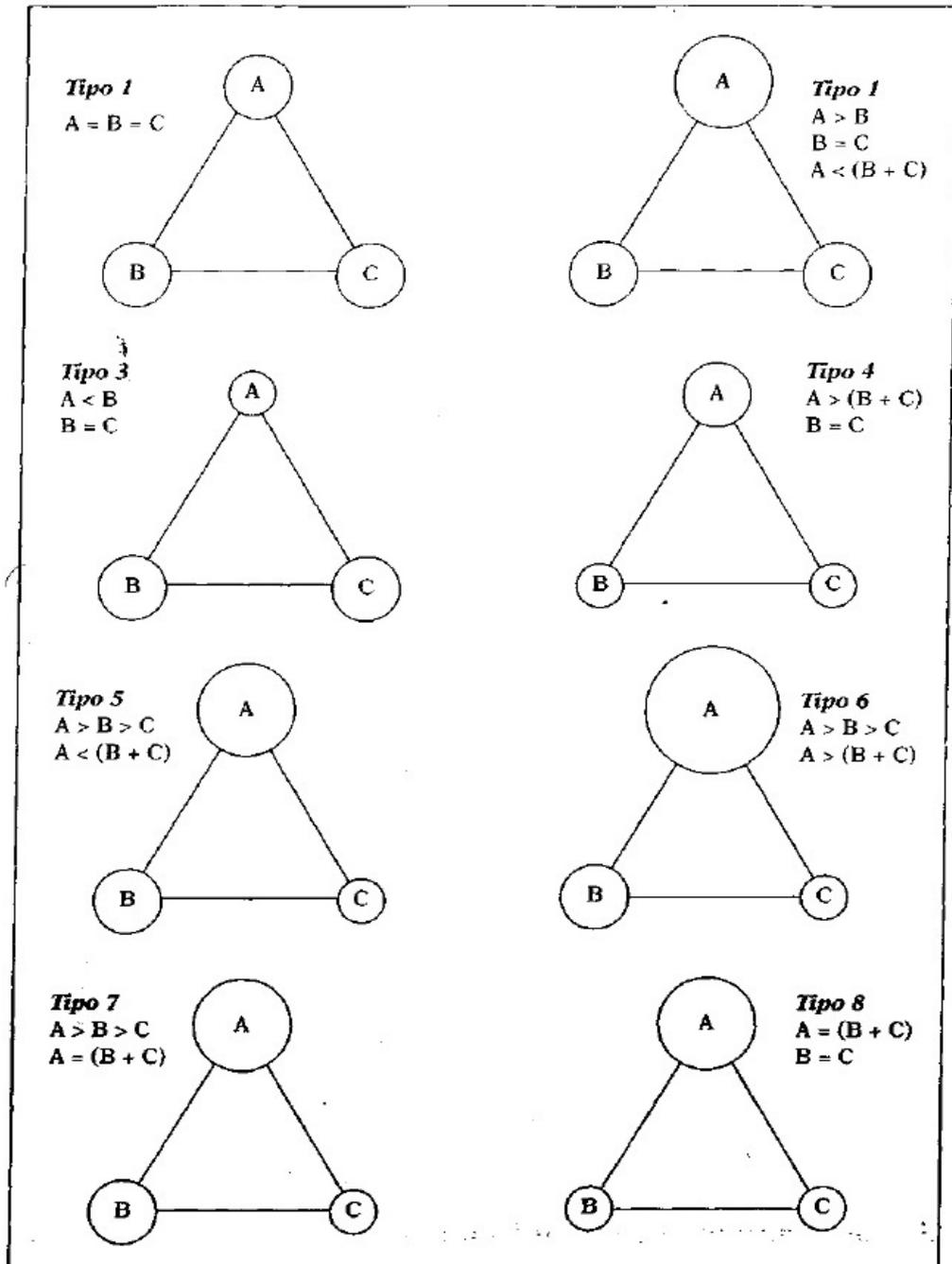


Figura 9.08. Los ocho tipos de tríada de Caplow.

Fuente: Entelman, 2009:156

5.3.4. Las tríadas organizacionales

Entelman puntualiza que pueden hacerse diversas clasificaciones de las tríadas con otros criterios clasificatorios, como las que, por ejemplo, han sido analizadas con respecto a la *tríada primaria familiar* (Entelman, 2009:155/157 y Calcaterra, 2021:191).

No obstante, resulta importante destacar para los operadores de conflictos internos de las organizaciones, las clasificaciones de la denominada *tríada organizacional*, que es definida por Caplow como «aquella cuyos miembros pertenecen a una organización y a quienes su programa les exige que interactúen unos con otros».

Esta categoría incluye organizaciones de distinta magnitud y propósitos tales como compañías, familias, departamentos gubernamentales, pandillas de adolescentes, tripulaciones de barco, compañías de teatro o sectas religiosas. La característica de estos grupos es que poseen una organización de status o jerarquía, que distribuye a sus miembros según el orden de su influencia relativa, de modo tal que, cuando responden a la exigencia de interactuar, tienen establecidas de antemano las relaciones de superioridad, subordinación o igualdad, lo cual excluye, generalmente, la necesidad de confrontación de fuerzas (Entelman, 2009:157).

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

Ello permite clasificar tales coaliciones en (Entelman, 2009:157):

- Revolucionarias,
- Conservadoras,
- Impropias.

18. CLASIFICACIÓN DE LAS COALICIONES

COALICIONES	Revolucionaria	Coalición dominante que, al celebrarse, obtiene dominio sobre el miembro superior de una tríada organizacional. Este es el caso en que los dos subordinados B y C, cuyo poder conjunto supera al de A forman una coalición contra A, que en la estructura organizacional es superior a ellos.
	Conservadora	Aquella que no altera el orden de status prescrito dentro de la tríada organizacional. Siguiendo la tríada del ejemplo anterior, si el miembro A es supraordinado a B y C e integra con cualquiera de ellos una coalición, AB o AC, ésta resulta conservadora porque no altera la relación de dominación, sino que, más bien, la fortalece.
	Impropia	Coalición que no es revolucionaria porque no altera la relación de dominio ni es conservadora porque no trata de protegerla como en el supuesto AB o AC.

Fuente: Elaboración propia, en base a Entelman 2009:157



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

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

(Entelman, 2009:158)

Un análisis del poder de cada uno de los tipos de tríadas posibles permite definir cuáles de estas coaliciones son posibles en cada uno de los ocho tipos. Ello permite definir en una organización cuáles son las coaliciones posibles entre sus miembros y de qué carácter serán (dominantes o revolucionarias, conservadoras o impropias). De ese modo, la organización puede fomentar o dificultar e impedir la formación de las coaliciones posibles, de acuerdo a lo que convenga a sus objetivos. Los métodos de premio y castigo, o de fomento o impedimento a la alternancia entre diversos miembros, son múltiples y resultan cada vez más utilizados en el diseño y el seguimiento o modificación de los organigramas.

Se encuentran sintetizados aquí (Entelman, 2009:158):



19. TIPOS DE COALICIONES EN LAS TRÍADAS

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

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

Fuente: Entelman, 2009:158



Para ampliar respecto de las denominadas *tríadas primarias* y sus tres variantes (familia patripotestal, equipotestal y matricéntrica, véase CALCATERRA, R., (2021), *El Conflicto como Sistema*, Ed. Astrea, Buenos Aires, pág. 191-192. En tanto, para ampliar respecto de las *tríadas organizacionales*, véase al mismo autor, pág. 209-216

5.3.5. La formación de tríadas y el pensamiento triádico

Las tríadas se constituyen por actos voluntarios de sus miembros, de manera formal o informal. Es cierto que tres individuos pueden resolver formar un grupo.

Pero existe, además, lo que Entelman denomina el «*pensamiento triádico*» (Entelman, 2009:159). Puede pensarse a tres individuos como formando un grupo, aunque esa no sea la intención de ninguno o de alguno de ellos. Puede después estudiarse cómo podrían interactuar en un conjunto mayor o aislados de todo conjunto, evaluar su poder relativo y luego diseñar las alianzas posibles. Es decir, las alianzas que serían posibles si aceptaran, ex-presa o tácitamente, comportarse como grupo triádico. Ello permite diseñar estrategias destinadas a posibilitar a uno de los miembros de una diada el intento de aumentar su poder relativo frente al otro miembro del grupo de dos. De esto precisamente se trata cuando se enseña en los institutos de educación militar bajo el nombre de estrategia internacional. Si se piensa bien, el razonamiento llamado «*pensamiento triádico*» es el que utilizan los países en conflicto, cuando buscan aliados en el concierto mundial, continental o regional de naciones, tratando de identificar su posible aliada entre aquellas que nunca celebraron acuerdos trilaterales para integrar un grupo triádico con los dos países ahora en conflicto. Lo propio ocurre en el universo de los conflictos intraestatales, entre actores individuales o colectivos.

Los siguientes ejemplos ilustran esta tesis:



Me imagino intentando alquilar un automóvil. He olvidado mi documento de identidad y el agente con quien trato, amablemente, me señala que, puesto que no me conoce de antes, no le está permitido entregarme el vehículo sin comprobar mi identidad. Preocupado, veo, pasar al gerente de mi banco, que me saluda cordialmente y hace lo mismo, con tono de familiaridad, con la persona con quien estoy conversando. Concibo la idea de pedirle que me presente. Le explico la situación y lo hace. Es un cliente antiguo de mi interlocutor y le asegura que me conoce y sabe mi nombre y otros detalles de mi identidad. Minutos después, agradezco a todos y salgo con mi automóvil. He utilizado «*pensamiento triádico*» e imaginado una tríada. Funcionó, la constituí por pocos minutos, hice una coalición con el gerente frente al funcionario de la agencia de alquiler de autos. Una coalición episódica en una tríada transitoria, que a los diez minutos estaba disuelta y que seguramente no volvería a reunirse.

Ahora pienso en mi vecino. Vive sólo en el último piso del edificio en que habito y dispone, en un nivel más alto, de un espacioso cuarto, con acceso propio y totalmente independiente de su departamento, que él no utiliza y mantiene desocupado. Me parece ideal para instalar mi biblioteca. Hace tiempo que de vez en cuando lo visito, tratando de alquilárselo o comprárselo. No he podido convencerlo. Es cordial, pero no escucha propuestas. No negocia y sabe que no está obligado por ninguna norma, jurídica, moral, ni de buena vecindad, a facilitar la obtención de mi objetivo. Analizo mis recursos y sé que no tengo poder para persuadirlo. Repentinamente, recuerdo haberme cruzado varias veces con una señora que, supongo, es su hermana, con la que no tengo relación alguna. Los porteros hablan muy bien de ella. La consideran una escritora muy educada. Les pido que me avisen cuando la vean visitar a mi vecino. Así lo hacen. Bajo a la recepción y espero. Cuando sale, me presento respetuosamente, le explico mi problema y la invito a conocer a mi esposa. Ella baja y conversamos los tres. Subimos y nos acompaña a tomar el té. Le pido colaboración para obtener mi objetivo. Puede decirme que no quiere actuar en nada entre mi vecino y yo. Pero ve con simpatía mi proyecto, después que le mostramos mis libros amontonados por doquier. Sin decirlo dejamos informalmente formada una tríada. Pocos días después mi vecino me llama. Nos reunimos. La coalición que formé frente a él, no contra él, en una tríada imaginada y constituida para ese fin, había funcionado. Ahora disfruto de un lugar espacioso, bien iluminado y aireado para estudiar. Nunca más he vuelto a ver a mi aliada
(Entelman, 2009:159)

La vida real es pletórica en situaciones similares. Y en la mayoría de los conflictos de más envergadura, otras que les son asimilables aparecen. Sólo hace falta utilizar pensamiento triádico y aplicar la imaginación creadora.



El pensamiento triádico le permitió a Entelman analizar a los malvinenses como fragmentados del actor británico en el conflicto diádico entre la Argentina e Inglaterra por la soberanía de las islas Malvinas, que los británicos llaman Falkland. Para hacerlo no fue necesario concebirlas como actores del enfrentamiento conflictual ni otorgarles personería internacional, que con tanto énfasis les niegan los expertos de las relaciones internacionales. Aclara que cuando recién desarrolló esa investigación, la Cancillería argentina parecía entenderlo. La que se hizo cargo en 1989, con el siguiente período de gobierno constitucional es claro que actuó teniendo en cuenta la necesidad de acordar con los habitantes de las islas las propuestas que pudieran ser aceptables a su metrópoli. Lamentablemente, desde 1999, el nuevo Poder Ejecutivo no parece compartir mis puntos de vista. Lo atribuyo al formalismo propio del pensamiento diplomático y a su lenguaje, siempre temeroso de sentar precedentes para no sé qué proceso formal del futuro.
(Entelman, 2009:160/161)

5.3.6. Opinión pública y tríadas espontáneas

Entelman apunta que en 1981 se publicó una investigación sobre los cambios que una audiencia produce en un conflicto público (Entelman, 2009:161). Lo que allí ocurre es que la opinión pública, motivada por los medios masivos de comunicación, actúa juzgando la controversia con los datos que obtiene de la prensa, casi como si fuera un juez. Los medios organizan tríadas entre los dos bandos enfrentados y la poderosa opinión pública, que influye sobre los jueces.

Es importante que quienes tienen la responsabilidad de ejercer la imprescindible libertad de expresión tomen en cuenta que, a veces, estos fenómenos, probablemente no deseados ni advertidos, atentan contra la garantía, también de rango constitucional, que todos los habitantes de una democracia tienen de obtener un debido proceso para sus conflictos.

Esa prerrogativa debe alcanzar no sólo a los conflictos que se resuelven judicialmente sino a la libre conducta de bregar por medios no prohibidos para obtener objetivos permitidos frente a la pretensión incompatible de otro que también tiene permitido pretender lo que pretende. Recientemente, la función de los medios masivos de comunicación ha sido definida como la postulación cotidiana de la agenda que constituye el temario de discusión de los destinatarios, lectores u oyentes.

Ese rol tiene una importancia fundamental en la Sociedad Civil de los países modernos, sobre todo porque los resultados que en todos los corrillos y cenáculos arroja el debate sobre la agenda propuesta por los medios no son recogidos por ellos.

Al menos, no ocurre así metódicamente. O sólo se recoge una selección de opiniones, fundada en las preferencias de cada periodista o de cada redacción. Asumirlo así es un deber de los medios con la sociedad. Su libertad de expresión está y debe seguir estando protegida en los países democráticos. Pero la opinión pública también juzga a los medios y sabe mostrar sus disidencias.



Entelman cita como ejemplo de la opinión pública enfrentada con los grandes medios masivos durante el proceso al presidente Clinton en Estados Unidos y afirma que contiene enseñanzas nada despreciables para un observador comprometido y atento de la realidad social. (Entelman, 2009:159)

LECTURA OBLIGATORIA



ENTELMAN, R., (2009), *Teoría de Conflictos*, Ed. Gedisa, Buenos Aires.
Capítulos 7/8/9.

LECTURA RECOMENDADA



CALVO SOLER, R., (2016), Mapeo de Conflictos, Ed. Gedisa, Buenos Aires, Capítulo 2.

CALCATERRA, R., (2021), El Conflicto como Sistema, Ed. Astrea, Buenos Aires, pág. 213-216.

PARA REFLEXIONAR



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

RESUMEN

Introducción

Esta clase se enfoca en el análisis del poder de los actores, el rol de los terceros, y las dinámicas de triadas y coaliciones. El objetivo central es proporcionar un marco conceptual para entender los conflictos en diversas esferas de la vida social. Se enfatiza que, aunque los conflictos pueden parecer fenómenos aislados, operan dentro de un sistema de relaciones sociales más amplio.

Poder de los Actores

- **Concepto de Poder:** Se define como "el conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo." No se limita a la fuerza física, sino que abarca recursos económicos, sociales, legales, etc.
- **Cita:** "Entelman entiende por poder de los actores en el conflicto 'al conjunto de recursos de cualquier índole de que dispone cada actor, o cree disponer, para procurar su objetivo'" (Entelman, 2009:125).
- **Relatividad del Poder:** El poder no es una cualidad absoluta, sino una relación entre actores. El poder de un actor se mide en comparación con el poder de los otros actores involucrados en el conflicto.
- **Cita:** "El poder con que trabaja la Teoría de Conflictos, es el poder de alguien frente a alguien, en una concreta relación conflictual." (Entelman, 2009:127)
- **Cálculo del Poder:** Implica evaluar no solo los recursos, sino también la voluntad de utilizarlos y los costos asociados. El poder es efectivo en la medida que existe la voluntad de usarlo.
- **Medición del Poder:** No existe una forma única de medir el poder, pero se pueden utilizar varios criterios, como:
 - Probabilidad de alcanzar el objetivo.
 - Número de destinatarios del poder.
 - Escala de valores y jerarquía de poderes.
 - Capacidad de modificar la conducta de otros.
 - Capacidad de restringir las alternativas del otro actor.

Los Terceros en el Conflicto

- **Concepto:** Los terceros son actores que no son inicialmente parte del conflicto bipolar, pero que pueden involucrarse de varias maneras.
- **Magnetismo Conflictual:** Los conflictos tienen una "fuerza de atracción" que puede llevar a terceros a involucrarse, ya sea a favor de una parte o como mediadores.
- **Terceros que Intervienen en la Resolución: Jueces y Árbitros:** Adjudican el conflicto y establecen quién obtiene el objetivo en disputa. Se destaca que los árbitros no tienen el monopolio de la fuerza para ejecutar sus decisiones.
- **Mediadores:** Facilitan la comunicación y la negociación entre las partes, pero no imponen soluciones. El principio de autonomía es clave.
- **Posibilitadores de Comunicaciones:** Ayudan a clarificar las percepciones y a mejorar la comunicación entre los actores en conflicto.
- **Terceros que Participan en el Conflicto: Protectores:** Apoyan a una de las partes en el conflicto, fortaleciendo su posición.
- **Tertius Gaudens (Tercero Ventajista):** Se beneficia del conflicto entre otras partes.

- **Disuasores:** Utilizan su poder para obligar a la terminación del conflicto, a menudo bajo la amenaza de intervención.
- **Persuasores:** Utilizan su influencia para convencer a las partes de aceptar soluciones.

Tríadas y Coaliciones

- **Concepto de Tríada:** Un sistema social formado por tres miembros interrelacionados.
- **Diferencias con las Díadas:** Las díadas desaparecen si uno de sus miembros desaparece, mientras que las tríadas pueden sobrevivir a la desaparición de un miembro.
- **Propiedad de las Tríadas:** Las tríadas tienden a formar coaliciones entre dos de sus miembros frente al tercero.
- **Tipos de Tríadas:** Se clasifican según la distribución del poder entre sus miembros. Hay ocho tipos diferentes, cada uno con su propia dinámica de coaliciones.
- **Tríadas Organizacionales:** Se analizan las coaliciones posibles en el contexto de las organizaciones, con el objetivo de fomentar o dificultar ciertas alianzas.
- **Pensamiento Triádico:** Se refiere a la capacidad de analizar situaciones conflictivas como si fueran tríadas, incluso cuando no lo son inicialmente. Esto permite diseñar estrategias para aumentar el poder relativo.

Importancia del Pensamiento Triádico y el Rol de los Medios

Se destaca que el pensamiento triádico permite entender mejor la dinámica de los conflictos y diseñar estrategias efectivas. Se menciona el rol de los medios de comunicación y cómo pueden influir en los conflictos al moldear la opinión pública.

GLOSARIO

- **Poder:** Conjunto de recursos (materiales, sociales, psicológicos, etc.) que un actor tiene o cree tener para alcanzar sus objetivos en un conflicto.
- **Poder Relativo:** Poder de un actor en comparación con el poder de otro actor dentro de un conflicto, siendo el remanente la diferencia entre ambos.
- **Tercero:** Actor o entidad que no es parte original del conflicto, pero se involucra en él, ya sea para participar o para facilitar su resolución.
- **Magnetismo Conflictual:** Fuerza de atracción que los campos del conflicto ejercen sobre los terceros, llevándolos a participar.
- **Mediador:** Tercero neutral que facilita la comunicación y la negociación entre las partes para llegar a un acuerdo, pero que no impone soluciones.
- **Árbitro:** Tercero que decide sobre un conflicto, adjudicando la razón a una de las partes, con base en un acuerdo de las partes y de manera formal.
- **Tríada:** Sistema social formado por tres miembros relacionados entre sí de manera persistente.
- **Díada:** Grupo social compuesto por dos miembros.
- **Coalición:** Alianza temporal entre dos o más miembros de una tríada o grupo para alcanzar un objetivo común.
- **Pensamiento Triádico:** Habilidad de conceptualizar situaciones y conflictos como grupos de tres, identificando terceros potenciales y posibles coaliciones, aún cuando sólo existan dos actores inicialmente.

- ***Tertius Gaudens***: Tercero que se beneficia de un conflicto entre otros dos.
- **Tríadas continuas**: Aquellas cuyos miembros se relacionan de manera permanente y constante.
- **Tríadas episódicas**: Aquellas que se dan por un evento concreto y de forma temporal.
- **Tríadas terminales**: Aquellas en las que el objetivo es terminar con la relación.

INDICE DE TABLAS VIDEOS Y FIGURAS

1.	TDC – CL06	3
2.	PODER RELATIVO DE LOS ACTORES	7
3.	TERCEROS EN LOS CONFLICTOS.....	10
4.	«MAGNETISMO CONFLICTUAL».....	11
5.	TIPOS DE INTERVENCIÓN DE TERCEROS EN LOS CONFLICTOS	12
6.	ROLES DIVERSOS DE LOS MEDIADORES.....	15
7.	COMUNICACIÓN	15
8.	ROLES DE LOS TERCEROS EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	17
9.	SISTEMAS DE GRUPO.....	21
10.	GRUPO DE CUATRO MIEMBROS Y TRÍADAS.....	22
11.	GRUPO DE CINCO MIEMBROS Y TRÍADAS	22
12.	TRÍADA	25
13.	COALICIONES POSIBLES EN LA TRÍADA	26
14.	EL TERCERO EN LAS TRÍADAS	27
15.	CLASIFICACIÓN DE LAS TRÍADAS.....	28
16.	TIPOS DE TRÍADAS	29
17.	LOS 8 TIPOS DE TRÍADAS DE CAPLOW	30
18.	CLASIFICACIÓN DE LAS COALICIONES	31
19.	TIPOS DE COALICIONES EN LAS TRÍADAS	32

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALCATERRA, R. (2013), *La Enseñanza en el Grado y la investigación del fenómeno conflicto en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires*, en Academia, Revista sobre Enseñanza del Derecho, Año 11, 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.
- DUPUIS, J. C. (2001), *Mediación y Conciliación*, LexisNexis - Abeledo-Perrot, Buenos Aires, Citar: Lexis N° 1304/000469.
- 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
- GARRONE, J. (2008), CON LA COLABORACIÓN DE LÓPEZ, G. Y RECCA, C. (2008), *Derecho Comercial*, Ed. Abeledo-Perrot, Buenos Aires, T° I.
- OSSORIO, M. (2018), *Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales*, Ed. Heliasta, Buenos Aires.
- LIGHT, D., KELLER, S. Y CALHOUN, C. (1991), *Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociología*, 5ª Edición, Ed. Mc. Graw Hill, Bogotá.
- 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!