



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

**TEORÍA DEL CONFLICTO**

**DOCENTE: CARLOS MARÍA PARISE**

Nº de clase	Fecha	Unidad	Contenidos	Bibliografía	Evaluación
7		6	Dinámica del Conflicto. Intensidad del conflicto. Dimensiones de Conflicto. La etapa final de los conflictos	ENTELMAN, R. (2009), <i>Teoría de Conflictos</i> , Ed. Gedisa, Buenos Aires, Cap. 10/11/12/13.	---

**INDICE**

OBJETIVOS DE ESTA CLASE .....	2
CONCEPTOS CLAVE.....	2
NUBE DE PALABRAS.....	2
6.1. DINÁMICA DEL CONFLICTO .....	3
6.2. INTENSIDAD DEL CONFLICTO .....	3
6.2.1. Concepto.....	3
6.3. DINÁMICA DE LA INTERACCIÓN CONFLICTUAL.....	10
6.3.1. Concepto – Escalada y desescalada .....	10
6.3.2. Cambios del nivel de intensidad .....	11
6.3.3. Algunas precisiones .....	13
6.3.4. Variables de la conducta conflictiva.....	15
6.4. DIMENSIONES DEL CONFLICTO .....	20
6.5. LA ETAPA FINAL DE LOS CONFLICTOS .....	23
6.5.1. ¿Terminación o resolución? .....	23
6.5.2. Problemas de la terminación .....	24
6.5.3. Los modos de terminación o resolución .....	27
6.5.4. Los métodos de resolución y su sistematización.....	30
6.6. REVISIÓN DE LA TEORÍA.....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ACTIVIDADES .....	36
DESPEDIDA.....	36



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

### OBJETIVOS DE ESTA CLASE <sup>1</sup>

- Presentar la Estática del Conflicto
- Conocer la variedad de actores del de conflicto
- Estudiar los objetivos de los actores
- Analizar sus clases
- Distinguir entre conciencia y percepción del conflicto
- Identificar los juegos, relaciones sociales y el conflicto

### CONCEPTOS CLAVE

- Conflicto
- Dinámica
- Intensidad
- Escalada - Desescalada
- Dimensiones
- Terminación
- Resolución

### NUBE DE PALABRAS



<sup>1</sup> Esta clase intenta cumplir el papel consistente en la “exposición” a cargo del profesor de los temas que integran el programa. Dado que se trata de algún modo de un seguimiento sistemático de la bibliografía, no hay, por ello, intento de originalidad alguna.



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO



TDC - CL07



Entelman, Cap. 10/11:

Haga click aquí: <https://youtu.be/Z938iaKxKil>

Entelman, Cap. 12/13

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

## 6.1. DINÁMICA DEL CONFLICTO

La dinámica del conflicto abarca su intensidad, sus dimensiones y su etapa final (terminación o resolución).

## 6.2. INTENSIDAD DEL CONFLICTO

### 6.2.1. Concepto

La intensidad es uno de los elementos de análisis indispensable para comprender posteriormente la dinámica del conflicto (Entelman, 2009:165). Se aclara, no obstante que no debe entenderse por tal, a estos fines, la intensidad de sentimientos conflictivos, sino la de la conducta conflictiva.



En efecto, las investigaciones modernas han evidenciado que los actos de mayor violencia bélica no están necesariamente relacionados con un igual sentimiento de hostilidad. En 1949 un estudio acerca del tema con relación a los soldados norteamericanos de infantería en la Segunda Guerra Mundial, concluyó que el odio al enemigo no había sido un elemento de motivación de los combatientes. Si se piensa la forma anónima y la desconexión entre el causante del daño y quien lo recibe, que supone la moderna tecnología de armamentos, se advierte claramente que es muy probable que quien toma la decisión política de realizar una determinada conducta de gran intensidad, o quien la ejecuta, integrantes ambos de una larga cadena de individuos distintos, pueda actuar sin estar motivado por sentimientos de hostilidad hacia quienes directamente sufrirán las consecuencias de la conducta conflictiva intensa. Más aún, quien la ejecuta puede ignorar que lo hace, por ejemplo, como si a los pilotos que dispararon las bombas nucleares sobre Hiroshima y Nagasaki, no se les hubiera informado del sentido de su misión (Entelman, 2009:165)



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

En efecto, este concepto está vinculado con la intensidad de los medios o recursos de poder que utilizan las partes en busca de sus objetivos (con la aclaración de que debe entenderse que al hablar de uso de recursos, se incluye también la amenaza de esa utilización). Un conflicto entre particulares aumenta de intensidad no sólo cuando sorpresivamente se inicia una querrela penal. Ni uno internacional aumenta sólo cuando se produce una invasión. La intensidad aumenta también cuando se amenaza con realizar alguno de esos actos. La diferencia entre intensidad de los recursos utilizados por los actores –o sea aquéllos con cuya utilización amenazan- e intensidad de los sentimientos negativos entre los actores puede comprobar-se fácilmente, tanto en el área de los conflictos internacionales como en el área de los conflictos internos.

Se verá oportunamente que la tendencia de los conflictos a aumentar su nivel de intensidad se percibe tanto cuando los actores están ligados por sentimientos relativamente positivos como cuando sus sentimientos son recíprocamente hostiles. Lo que en realidad ocurre es que *la administración de los recursos más o menos intensos, no es un producto de la conciencia emocional, donde se dan los sentimientos, sino una decisión racional del sector intelectual de la conciencia* (Entelman, 2009:166).

Así las cosas, una vez identificada la noción de intensidad, surgen dos problemas:

- la cuestión de la cuantificación de la intensidad y,
- la identificación de aquellas medidas que cabe utilizar para establecer su medición.

En orden a representar la intensidad, Entelman acude a un sistema de coordenadas. En éste, la línea horizontal - el eje de las x o abcisa - indicará de izquierda a derecha el transcurso del tiempo en que se desarrollan las conductas que integran la interacción conflictual de los actores en disputa.

Por su parte, la línea vertical - el eje de la y ú ordenada - señalará, de abajo hacia arriba, el incremento de la intensidad.



**COORDENADAS DE LA INTERACCIÓN CONFLICTUAL**

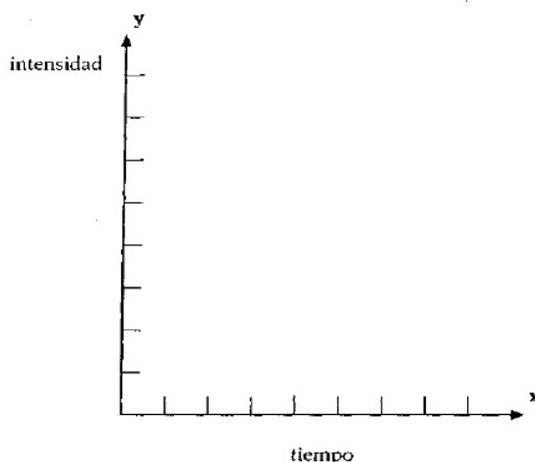


Figura 10.09. Coordenadas de la interacción conflictual

Fuente: Entelman, 2009:167



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

Entelman puntualiza que cada uno de los vectores se han marcado las respectivas unidades de medida (Entelman, 2009:167). En la abscisa, será fácil acordar la unidad de medida y aplicarla correctamente. Así, elige uno de calendarios vigentes, el gregoriano. De éste puede usarse para cada caso la unidad que resulte más conveniente: minutos, horas, días, semanas, meses, años y aún décadas. La unidad seleccionada está directamente relacionada con el tipo de conflicto cuya intensidad se desea graficar. Por ejemplo, la crisis de Sarajevo, la de los misiles cubanos, el derrocamiento de un Presidente después de un episodio durante una reunión de gabinete, la declaración de una huelga tras un altercado entre un gerente y un grupo de empleados, o, finalmente, un episodio de violencia conyugal tras una reyerta comenzada esa misma mañana, requerirán la utilización de intervalos de minutos u horas. Por el contrario, si se trabaja sobre la Guerra de los Treinta Años o sobre la Guerra Fría, seguramente se analizará la interacción de los conflictuantes en intervalos de meses o años, sino lustros o décadas.

¿Cómo se mide el cambio de intensidad, esto es, su aumento o su descenso? En cada momento que se marque en la línea del tiempo, se estará utilizando un recurso de  $x$  intensidad. Este recurso puede ser mayor ( $x + n$ ) o menor ( $x - n$ ) que el que se haya usado en un momento anterior o el que pueda utilizarse en un momento futuro. Debe marcarse en el espacio de las coordenadas esa acción como un punto a la altura que en la ordenada fije el valor de intensidad que se le atribuye. Pero ¿cómo se hace para identificar esta intensidad? Cuando se afirma que un mes dura más tiempo que una semana o un día más que una hora, se trabaja con datos matemáticos. Se sabe aritméticamente cuando un lapso de tiempo es más largo que otro. En cambio, ¿sobre la base de qué cabe afirmar que la conducta conflictual del país A, que invade un territorio del Estado B es más intensa que si su acción hubiera consistido en retirar al embajador de A que se desempeña en B?

Entelman se pregunta ¿No sería menos intenso aún si A formula un enérgico reclamo diplomático? Dice que está convencido de que todos coincidirán en que un reclamo diplomático es menos intenso que una ruptura de relaciones, que esta última actitud es menos intensa que invadir un país. Incluso, un operador más duro tal vez pensaría que bombardear un objetivo determinado en el país B, sería mejor. Es decir, sería aún más intenso (Entelman, 2009:167/168).

Entelman solía proponer en sus clases el siguiente ejercicio. Una vez expuesto lo que hasta aquí he desarrollado, se les propone formar grupos que actuarán como asesores de un hipotético decisor que opera el conflicto por uno de los campos.

<b>CONFLICTO INTERNACIONAL</b>	<b>PASOS</b>	<b>CONFLICTO ENTRE PARTICULARES</b>
Suele elegirse una desposesión.	<i>Se trata de alguien que tiene que resolver un movimiento en una interacción conflictual y que desea controlar el aumento de la intensidad, tratando de evitar que ocurra bruscamente. En el mismo juego,</i>	Suele elegirse una desposesión o una simple situación en que un acreedor intenta cobrar un crédito, que su deudor ha pagado con un cheque bancario sin provisión de fondos



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

CONFLICTO INTERNA-CIONAL	PASOS	CONFLICTO ENTRE PAR-TICULARES
<p><b>RECURSOS (Ordenados)</b> Citación del Embajador extranjero al despacho del Canciller del Estado reclamante. Reclamo formal por nota de</p>	<p><i>se trabaja sucesivamente con un conflicto internacional y, luego, con un conflicto entre particulares, de aquellos que están previstos y regidos por el derecho</i></p> <p><i>Cada decisor pide a su equipo de asesores que le informen sobre los recursos de que dispone y los enumeren en orden de intensidad creciente</i></p> <p><i>En la primera, cada grupo practica el inventario de los recursos atribuidos al decisor, sin calificar su intensidad los grupos inter-cambian información. Si no coinciden todos los recursos inventariados por cada uno de ellos, deben acordar una lista de recursos disponibles en que todos coinciden, suprimiendo los que no figuran en todos los grupos</i></p> <p><i>A continuación, se reúnen para ordenar los recursos, en orden creciente de intensidad</i></p>	<p><b>RECURSOS (Ordenados)</b> Invitación por carta severa a una reunión para tratar las diferencias. Intimación a cumplir, bajo amenaza de acciones judi-</p>



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

CONFLICTO INTERNACIONAL	PASOS	CONFLICTO ENTRE PARTICULARES
<p>Canciller a Canciller o de Jefe de Estado a Jefe de Estado. Retiro del Embajador. Ruptura de relaciones diplomáticas. Estacionamiento de fuerzas de mar o tierra. Sobrevuelos de reconocimiento. Suelen seguir recursos que ya marcan actividad bélica.</p>		<p>ciales (que suponen el ejercicio de la fuerza por los jueces) Designación de un abogado, que refuerza con su propia carta la amenaza y otorga un plazo perentorio. Iniciación de un juicio ordinario de duración larga, que demoran el ejercicio de la fuerza judicial amenazada. Iniciación de una acción judicial sumaria o ejecutiva, que supone un ejercicio más rápido de la fuerza judicial. Iniciación de la acción penal, que no solo supone la ejecución forzosa, sino la sanción de privación de la libertad.</p>

Fuente: elaboración propia, en base a Entelman, 2009:168.

Entelman señala que los resultados suelen ser siempre muy similares. En la primera etapa, hay disidencias. Cada uno de los grupos suele incluir recursos que los otros excluyen. Pero cuando reanudan el ejercicio, con el objeto de que cada uno de ellos evalúe la intensidad de cada recurso que figura en la lista consensuada, se produce un resultado sorprendente. Los listados, salvo raras excepciones, coinciden totalmente. En contadas ocasiones marcan una diferencia. En los ejemplos de conflictos entre Estados, la diferencia de evaluación que más aparece es la que marca una duda sobre si es más intenso como recurso el sobrevuelo de un territorio por aviones no artillados de reconocimiento, o el estacionamiento de tropas cerca de la frontera, o de barcos de guerra en aguas vecinas (Entelman, 2009:168/170).

Resulta posible, según Entelman, intuir en cada contexto o entorno la diferencia de intensidad que supone el uso de distintos recursos. Ello porque en cada contexto cada conducta contiene una información y un mensaje que los implicados saben interpretar. Sobrevolar un campo no tiene sentido agresivo para su propietario, cuando pasa el avión de su vecino. En el lenguaje internacional, sobrevolar sin autorización un territorio con aviones militares es un mensaje de fuerte contenido. Entre particulares, el preanuncio de un embargo o de un pedido de quiebra provoca una percepción de riesgo, de amenaza y de inseguridad. En la evaluación de la intensidad, hay que tener en cuenta lo que la acción o recurso analizado significa para el adversario a quien está destinado. Este a su vez tiene su percepción condicionada por su conocimiento del adversario. (Entelman, 2009:170).



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**



Un reclamo enérgico emanado de un Jefe de Gobierno que tiene desde hace mucho tiempo un discurso internacional fuerte y agresivo es interpretado como de menor intensidad por su adversario que si proviniera de un gobernante y de un país cuyo estilo, al dirigirse a otras potencias, es siempre muy cauto, prudente y respetuoso. Del mismo modo que ese mensaje no será igualmente interpretado por una gran potencia que por un país más pequeño.  
(Entelman, 2009:171)

Algo idéntico ocurre en los conflictos entre particulares.



La amenaza de una acción penal es de alta intensidad si se dirige a alguien que no ha tenido, y evita tener, procesos de esa índole. Es mucho menos intensa cuando se dirige a un reincidente familiarizado -ética y prácticamente- con la justicia penal y con su consecuencia; la cárcel. Tampoco un pedido de quiebra es una acción intensa en un conflicto entre empresas, cuando la destinataria de esa acción ya tiene de otros acreedores iguales requerimientos anteriores que han abierto el camino hacia el proceso falencial.  
(Entelman, 2009:171)

Las investigaciones sobre los movimientos de la intensidad conflictual se conducen sin dificultad con este tipo de análisis. Sin embargo, no brindan todavía la unidad de medida de la intensidad.

En la ilustración precedente ¿qué valor tiene cada uno de los signos que en el eje vertical marcan una medida de intensidad? En la línea del tiempo lo sabemos. Valen una hora, un día, un mes o un año, lustro o década. Pero esto es así porque detrás hay una antigua convención, hoy tácita entre nosotros, que establece esos valores y define que una hora es igual a 60 minutos, un día a doce horas y un año a 365 días. Pues bien. Lo mismo puede hacerse con los valores de intensidad (Entelman, 2009:171).

En los ejercicios relatados, cuando ya se ha producido la coincidencia sobre el orden de intensidad creciente de los recursos, se pide a los grupos que definan una escala numérica y le pongan esos valores a cada recurso, en un nuevo listado.

La sorpresa es que todos los grupos utilizan escalas de 0 a 10, de 0 a 100, o de 10 a 100. Y que, preguntados sobre intensidades intermedias, recurren al uso de fracciones decimales, que todos ven razonables.

Y así, a un determinado recurso que antes han coincidido en colocar en el cuarto orden, si se les pide que lo evalúen con fracciones como si fueran un poco menos intensos que 4, por ejemplo, coinciden en señalarlos como de intensidad 3.5 ó 30.5, según la escala que cada uno había adoptado.

### **INTENSIDAD**

La intensidad de las acciones conflictuales que se trata de evaluar debe medirse con referencia a los valores que uno supone que se adjudicará su destinatario.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

Entelman relata que durante el desarrollo de uno de esos juegos en un curso de pos-grado en la Universidad de Buenos Aires, un egresado trajo a consideración el siguiente caso, en el que había participado:



Una empresa mantenía un conflicto con otra. Un intento de negociación había fracasado y el Directorio había resuelto realizar conductas conflictivas, pero recomendando a sus operadores que las primeras fueran de baja intensidad. Estos proyectan una carta que se nos leyó en clase. Contenía requerimientos formales, pero concebida en términos que la clase consideró discretos y no agresivos. Pero, el expositor contó que la compañía había consultado a su matriz, radicada en España, relatando la política decidida y acompañando el proyecto de carta. La respuesta había sido sorpresiva. El que, en Argentina aparecía como un suave mensaje requisitorio, utilizando el lenguaje típico de los abogados, como la frase «bajo apercibimiento de acciones legales», era interpretada en España como una acción muy agresiva, contradictoria con la política adoptada que se trataba de implementar.

Los responsables locales habían discutido el tema telefónicamente con los españoles, luego de recibir las objeciones. Los habían ilustrado sobre la forma en que se comunican en nuestro medio quienes enfrentan un diferendo y habían oído las prácticas de comunicación, información y lenguaje de sus pares extranjeros.

Todos habían coincidido en que se trataba de un problema cultural. También quienes oyeron la historia estuvieron de acuerdo  
(Entelman, 2009:171/172)

Siempre la intensidad de las acciones conflictuales que se trata de evaluar debe medirse con referencia a los valores que uno supone que se adjudicará su destinatario.

Con estos criterios, se analizarán más adelante con curvas diseñadas en cuadrantes como el anterior, la disminución y el mantenimiento estable de la intensidad.



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

### 6.3. DINÁMICA DE LA INTERACCIÓN CONFLICTUAL

#### 6.3.1. Concepto – Escalada y desescalada

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

La intensidad de los recursos que utilizan para procurar sus objetivos en la dinámica de la interacción de los conflictuantes, está sujeta a cambios de nivel, que condicionan las posibilidades y los métodos de administración y de resolución. El carácter dinámico del conflicto produce una inevitable y permanente alteración de sus términos. Una situación conflictiva totalmente estática no existe en la realidad aunque el conflicto pueda tener períodos de estanca-miento en que aparentemente un *statu quo* perdura. Incluso ese período de aparente inmovilidad produce cambios en las percepciones de los actores, en sus imágenes del adversario y del conflicto mismo y anticipa decisiones futuras que serán distintas de las que se hubieran emprendido de no haber mediado el *statu quo*. (Entelman, 2009:173).

El análisis de los *movimientos de escalada y desescalada*, de los procesos intelectuales, emocionales y volitivos que se desarrollan en la conciencia de los actores y de las leyes empíricas que rigen todos esos fenómenos, constituyen un capítulo insoslayable de una Teoría de Conflictos que en su vocación de universalidad pretende describir las características esenciales del género «conflicto». (Entelman, 2009:174/175).

#### INTERACCIÓN

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

La escalada y la desescalada se dan como modificaciones de la intensidad de la conducta conflictiva dentro de una relación socia que, por ser tal, es recíproca. En este sentido, el análisis de la escalada y de la desescalada está conceptualmente vinculado con las nociones de «interacción» e «intensidad».

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

En ese contexto, debe interpretarse la expresión «*responsable del*» como «*el que provoca, produce u ocasiona el segundo*». Es decir existe interacción cuando, de dos actos discernibles de esa secuencia de conductas recíprocas, uno puede razonablemente ser interpretado como causa del otro. El análisis que se efectuó sobre la conducta de un grupo de personas que se reúnen para escuchar una exposición sirve de ejemplo para distinguir entre conductas de varios individuos o entidades que no interactúan e interacción. En el



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

primer momento, antes de que llegue el expositor, cada miembro del grupo espera realizando conductas individuales o independientes: lee, piensa, escribe. Luego, cuando comienza la exposición, cada uno de los miembros piensa, realiza y decide su conducta teniendo en cuenta la del otro. En terminología de Singer, el gesto de un oyente que levanta su mano, «*es responsable*» de la pausa del expositor y de que éste manifieste que invita al oyente a hablar (Entelman, 2009:174/175).

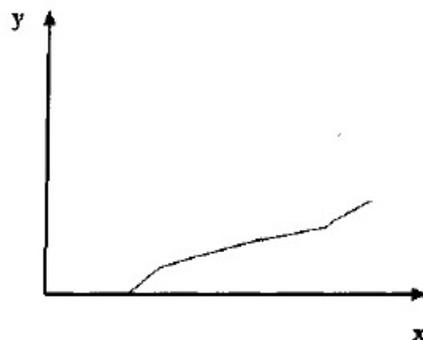
### 6.3.2. Cambios del nivel de intensidad

La intensidad de un conflicto no se mantiene estable a lo largo de su transcurso. Esto no significa que las conductas conflictivas aumenten indefinida e inevitablemente su intensidad o deban producir necesariamente picos de gran incremento o declinación.

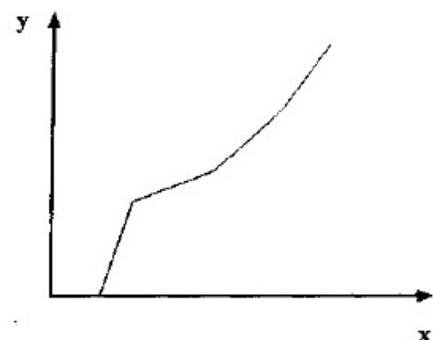
Las siguientes figuras muestran la curva de intensidad. La figura 11.10 exhibe una curva de escalada o aumento de intensidad que no muestra incrementos abruptos. La figura 11.11 exhibe un aumento abrupto de intensidad o, lo que es lo mismo, un fuerte movimiento de escalada.



#### TIPOS DE ESCALADA



**Figura 11.10. Escalada suave**



**Figura 11.11. Escalada abrupta**

Fuente: Entelman, 2009:175

El ciclo de los conflictos evidencia aumentos y disminuciones del nivel de intensidad, pero con la característica saliente de que el proceso de incremento es más frecuente que el de declinación, aunque, en algún momento, al tiempo de la resolución, el nivel de intensidad se reduzca notablemente.

Surge entonces la pregunta: ¿en el momento de resolución la intensidad no es necesariamente cero? Entelman cree que no.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**



Cuando el conflicto termina por imposición de uno de los actores y sometimiento del otro, es posible, aunque no necesario, que ambos cesen toda actividad conflictiva antes de celebrar los actos formales que ponen en evidencia para ellos y su entorno, la resolución del conflicto. Así terminan algunas guerras. Pero hay otras en las que después de la derrota algunos integrantes formales o fragmentados de uno de los actores, mantienen escaramuzas o acciones guerrilleras no formalmente dispuestas por el decisor de ninguno de los bandos.

Entre particulares, en los casos en que el conflicto termina con un ganador y un perdedor, éste puede cesar toda acción conflictiva. Pero en muchas ocasiones realiza actos hostiles contra el ganador, aún después de resuelto el conflicto. Los vendedores que, en conflicto con sus clientes entablan procesos judiciales y «pierden», porque su adversario «gana» el juicio y el juez declara que no está obligado a pagar, suelen cortarles el crédito al vencido, y aún negarse a venderle.

(Entelman, 2009:176)

Puede sostenerse que, concluido el conflicto, todo nuevo acto conflictual es ajeno a él y marca el comienzo de un nuevo conflicto. Es decir, que la intensidad cesa con la resolución porque si termina el conflicto, ya no hay actores ni conducta conflictual con lo que no puede hablarse de mayor, menor o ninguna intensidad, porque ésta es un adjetivo de conflicto o de conducta conflictual. Puedo admitir que este razonamiento tiene aparente coherencia lógica, en cuanto sostiene que no se puede adjetivar una conducta inexistente.

Pero en la experiencia de los seres humanos, cada conflicto es un proceso que ocurre dentro de una relación determinada. Su terminación es un fenómeno que solo admite tratamiento empírico y no axiomático. En muchas negociaciones que dan por terminado un conflicto con resultados participativos del género «ganador-ganador», sólo después de algún tiempo de celebrados los acuerdos finales, cesan totalmente las conductas conflictivas. (Entelman, 2009:176).

La desconfianza y la reticencia que toda interacción conflictiva genera en algún grado, tardan generalmente en borrarse definitivamente para dar paso a fases más cooperativas de la relación. En ocasiones, el aumento o descenso del nivel de intensidad puede detenerse en un estancamiento que siempre será transitorio, aunque puede no ser breve. Desde ese punto de estancamiento, la magnitud de la conducta puede decrecer, o retomar una línea de ascenso, produciendo así un tramo horizontal en la curva que marca el nivel de intensidad. (Entelman, 2009:176/177).

### **ESCALADA**

Se llama *escalada* o escalamiento a un movimiento hacia niveles de mayor intensidad de la conducta conflictiva de cualquiera de los actores. Inversamente, la *desescalada* o el *desescalamiento* es un desplazamiento hacia niveles más bajos de intensidad.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

Las figuras 11.12 y 11.13 ilustran ambos casos.



**ESCALADA Y DESESCALADA**

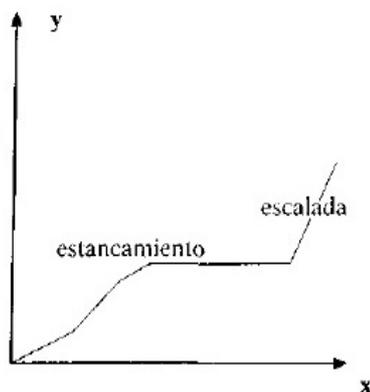


Figura 11.12. Escalada



Figura 11.13. Desescalada

Fuente: Entelman, 2009:177

Se llama escalada o escalamiento a un movimiento hacia niveles de mayor intensidad de la conducta conflictiva de cualquiera de los actores. Inversamente, la desescalada o el desescalamiento es un desplazamiento hacia niveles más bajos de intensidad.

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

A su vez, en la medida que uno de los actores escala, la situación conflictiva hace propicia la aparición de nuevas pretensiones de cualquiera de las partes o de ambas, esto es, la propuesta de otros objetivos nuevos, que supone la extensión del conflicto. De algún modo, la extensión es, en sí misma, una forma específica de escalada. (Entelman, 2009:177/178).

### 6.3.3. Algunas precisiones

Primeramente, una vez que se ha iniciado una acción conflictiva, los actos producidos por una de las partes, aunque sólo lleve el conflicto a un nivel bajo, pero superior de intensidad, tienden a producir en la otra, cambios que fomentan el escalamiento (Entelman, 2009:178).



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

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

Esto pone casi en evidencia una ley empírica del desarrollo del conflicto. Producida una escalada, un aumento de magnitud de la conducta conflictiva de una de las partes, la otra, generalmente, se ve obligada a responder con una conducta de magnitud mayor. Mantener su conducta anterior y soportar la escalada del adversario supone, o un sometimiento a éste, o el fomento de su vocación de escalar. La respuesta con intensidad mayor, genera a su vez el círculo de provocar en el otro, autor de la escalada originaria, una nueva reacción de ascenso de la conducta.



La Guerra Fría ofreció un dramático ejemplo de lo que se denomina un *juego de escalada*, con la carrera armamentista, que terminó en el momento en que Unión Soviética creyó que no estaba en condiciones de superar la última apuesta de Estados Unidos, cuando el presidente Reagan anunció del proyecto de defensa antimisiles que se denominó «Guerra de las Galaxias».

(Entelman, 2009:179)

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

En efecto, salvo que exista entre las partes un muy buen nivel de comunicación, dentro de un marco que dé posibilidad a un compromiso de tregua o de desescalada, uno de los contendientes no puede fácilmente iniciar una acción de descenso. Ella sería interpretada por su adversario como un acto de debilidad, que en general no lo motivaría a descender también a un nivel más bajo de interacción. Por el contrario, le haría vislumbrar la ventaja de aumentar considerablemente su escalamiento a fin de colocarse en condiciones óptimas para el proceso de terminación del conflicto (Entelman, 2009:179).

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

Entelman cita como un ejemplo típico de excelente comunicación e interpretación de mensajes que llevaron a un virtual acuerdo de desescalada a la *crisis de los misiles en*



**FACULTAD DE DERECHO**  
**DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO**  
**TEORÍA DEL CONFLICTO**

1962, en Cuba, en medio de una crisis que puso al mundo al borde del conflicto nuclear (Entelman, 2009:179).

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

Sintéticamente, los hechos ocurrieron así:



El 10 de junio de 1962, el presidente Kennedy hizo una declaración conciliatoria, que proporcionó un contexto para que se realizaran acciones importantes de ambas partes. Anunció el cese unilateral de todas las pruebas nucleares en la atmósfera y declaró que no se reanudar an, a menos que otro país lo hiciera. Los soviéticos publicaron el discurso completo y no interfirieron la transmisión del mensaje grabado que se difundió por la Voz de América. El 15 de junio, el primer ministro Khrushchev habl , recibiendo con beneplácito la iniciativa de Kennedy y anunciando una detención de la producción de bombarderos estratégicos. En las Naciones Unidas, el 11 de junio, la Unión Soviética dej  de poner objeciones a la proposición, respaldada por Occidente, de enviar observadores a Yemen, y Estados Unidos replicaron retirando su veto a la restauración de su posición de pleno derecho a la delegación húngara, por primera vez desde 1956. La Unión Soviética, el 20 de junio, estuvo de acuerdo en establecer una línea directa de comunicaciones con Estados Unidos, que había sido propuesta en principio por los norteamericanos en 1962.

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

Siguieron otros gestos simbólicos, expresiones de esperanza de que se produjeran nuevos actos cooperativos, y acuerdos formales. El 9 de octubre, el presidente Kennedy aprobó una venta de trigo a la Unión Soviética, por un valor de 250 millones de dólares. El 19 de septiembre, el gobierno soviético sugirió que se proscribiera la puesta en órbita de armas de destrucción masiva y se anunció un acuerdo de principio el 3 de octubre, incluy ndosele en una resolución de las Naciones Unidas, aprobada el 19 de octubre; en octubre, intercambiaron espías (Entelman, 2009:179/180)

#### **6.3.4. Variables de la conducta conflictiva**

Se hará referencia en este apartado a los tres diversos aspectos que pueden distinguirse en la interacción conflictiva (Entelman, 2009:180/181): *cooperación, participación y conflicto*.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

El hecho teórico que llevó a la postulación más reciente sobre tres aspectos o variables de la interacción, fue el descubrimiento de que la dinámica de la cooperación tiende a ser una función de características relacionadas con los temas en conflicto, particularmente la tangibilidad de los objetivos, mientras que la dinámica del conflicto tiende a estar en función de características relacionadas con los actores.

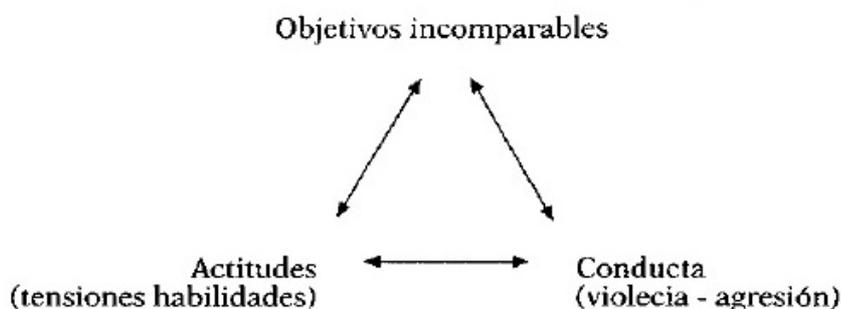
El primer paso de avance fue posiblemente separar cooperación y conflicto. Así, Entelman cita tres aspectos de la interacción que permiten explicar los fenómenos de cooperación tanto como los de conflicto.

Tales aspectos, llamados «variables» son:

- 1) acuerdo versus desacuerdo
- 2) realización de actos positivos versus realización de actos negativos
- 3) amistosidad versus hostilidad (Entelman, 2009:182)



**TRIÁNGULO CONFLICTIVO DE GALTUNG**



**Figura 11.14. Triángulo conflictivo de Galtung.**

Fuente: Entelman, 2009:182

Resulta claro que la primera variable pertenece al plano de la conciencia intelectual, la segunda a la esfera volitiva de la conciencia y la tercera a su plano afectivo.

Es igualmente claro que las últimas dos variables tienen que ver con la conducta y las actitudes de los actores mientras que la primera se vincula a la inteligencia por éstos respecto de los temas y objetivos con relación a los cuales interactúan. En el plano del acuerdo y desacuerdo habrán de darse los intercambios que posibiliten las soluciones negociadas por los actores o a través de la participación de terceros (Entelman, 2009:182).



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

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

### **ACTITUDES**

Las actitudes de amistad u hostilidad que integran la tercera variable, tienen una incidencia directa a su vez en la generación de actos positivos o negativos y en la obtención de acuerdos o en la generación de desacuerdos.

Las actitudes de amistad u hostilidad que integran la tercera variable, tienen una incidencia directa a su vez en la generación de actos positivos o negativos y en la obtención de acuerdos o en la generación de desacuerdos. Cuanto más amplio es el conjunto de temas que relacionan a las partes, llamadas *relaciones de suma variable*, mayor es la posibilidad de operar con modelos de intercambio de acuerdos y desacuerdos, en que las concepciones recíprocas posibilitem la terminación satisfactoria de los conflictos.

Cuando domina en la relación la variable amistad-hostilidad, el acuerdo y el desacuerdo ya dependen de esa variable, los acuerdos y los desacuerdos se producen en función de ella. No habrá allí acuerdos ni desacuerdos accidentales, sino «obsesivo acuerdo o desacuerdo» (expresión de Mansbach y Vázquez) (Entelman, 2009:183).

En circunstancias normales, cuando no existe obsesiva hostilidad u obsesiva amistad, la relación entre las dos variables, debe ser pensada como de congruencia. Es común encontrar que actores hostiles entre ellos se pongan de acuerdo en temas concretos. Se ve claro durante los últimos veinte años de la Guerra Fría, en las negociaciones sobre control de armamento nuclear, entre dos potencias cuyo nivel de hostilidad recíproca parecía sin embargo definir el estado de sus relaciones dentro de la variable amistad-hostilidad; al menos a juzgar por las señales que ambos actores emitían en su comunicación recíproca y en la que mantuvieron con la comunidad internacional (Entelman, 2009:183/184).

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

El predominio de la hostilidad o de la amistosidad tiene directa relación con la interpretación que cada actor hace de las intenciones o motivaciones de los otros. Cuando las relaciones son de nivel amistoso se tiende a interpretar los actos del otro como accidentes, malos entendidos o acciones impulsivas. Cuando la relación es hostil, todos los actos del otro actor son vistos con desconfianza, con recelo y en todo caso sospechosos de albergar segundas intenciones. Los actores con relación amistosa buscan detectar sus similitudes; los que tienen relación hostil enfatizan sus diferencias (Entelman, 2009:184).



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

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

En primer lugar, hay que advertir que es difícil provocar el cambio de dirección negativa en la variable amistosidad-hostilidad. El nivel donde pareciera más fácil iniciar el proceso es en el de acuerdo-desacuerdo, donde el intercambio de posibilidades que razonablemente se pueden mostrar como convenientes a cada uno de los actores, provoca en éstos la comparación de esas posibilidades con los daños que pueden surgir del aumento de intensidad conflictual. Sin embargo, la hostilidad funciona a menudo como un esfuerzo consciente o subconsciente destinado a evitar acuerdos. La división de temas se hace difícil y, por lo tanto, el tratamiento del conflicto como de suma variable, porque la relación de hostilidad circula entre los actores como si lo hiciera atravesando los temas en conflicto. Los actores hostiles concentran los objetivos distintos en uno sólo, porque no están afectivamente en condiciones de facilitar resultados de conveniencia mutua dividiendo los objetivos. Del mismo modo, que la división o pluralidad de objetivos facilita la solución, la concentración la dificulta, al constituirse en el predominio de la mentalidad ganadora en ambos actores, es decir, al enfatizar en ellos una mentalidad de suma cero.

Si desde el nivel intelectual no es posible disminuir la hostilidad y aumentar la «*amistosidad*», aparece como evidente que el cambio tiene que producirse en el área del intercambio de actos positivos o de reducción de los actos negativos (Entelman, 2009:185).

#### **NIVEL DE HOSTILIDAD**

Cuando se advierte que las raíces del conflicto están en el nivel de la hostilidad, se está frente a conflictos de difícil administración.

El análisis del conflicto debe procurar una temprana definición de cuál es la variable predominante en un conflicto. Si el problema reside en el acuerdo o desacuerdo, el operador debe manipular los paquetes de ofertas y proposiciones concretas. De allí que en este tipo de relaciones los terceros tengan un amplio y favorable margen de acción. Cuando el predominio se advierte en el intercambio de actos negativos el operador no debe manipular las propuestas de las partes sino que debe inducir la generación de actos positivos. Numerosas técnicas de facilitación de comunicaciones o de interposición son aplicables para estos fines (Entelman, 2009:185).

Cuando se advierte que las raíces del conflicto están en el nivel de la hostilidad, se está frente a conflictos de difícil administración. Para corregir el cambio de actitud desde un exceso de hostilidad hay que internarse en un área de profundas reticencias y prejuicios. Piénsese en la hostilidad que gobierna los conflictos raciales o religiosos contemporáneos. Desde luego, también aquí la única guía posible de operación es la generación de



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

actos positivos, lo cual es difícil que cada actor decida por sí mismo y sólo se hace relativamente posible, aunque no fácil, con la intervención de los terceros (Entelman, 2009:185).

Debe tenerse claro aquí que, en toda ausencia de manipulación de una de las variables, la tendencia de las tres a balancearse y mantener su congruencia constituye una ley empíricamente comprobada. Por ello, en el largo plazo, una relación de conflicto establecida no tiende por sí misma a transformarse en relación de cooperación. Lo que se denomina *Ley de Gresham* muestra que los elementos más negativos, más peligrosos y más dañinos de la conducta de interacción conflictual, van con el tiempo excluyendo a aquellos otros que hubieran mantenido el conflicto en un estancamiento, dentro de límites aceptables (Entelman, 2009:186).



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

#### 6.4. DIMENSIONES DEL CONFLICTO

La noción de «*dimensión*» hace referencia a las actitudes de los actores con relación al adversario y al objetivo o meta en conflicto. En este punto, se pueden identificar dos actitudes distintas: las que centran el conflicto en relación con los actores y las que centran el conflicto en relación con los objetivos (Entelman, 2009:189).

Aunque en un mismo conflicto pueden concurrir ambas actitudes, siempre una de ellas prevalece sobre la otra. En la primera clase de relaciones, el acento está puesto en la relación entre los actores y en la ponderación que cada uno de ellos hace del beneficio que obtiene en comparación con la pérdida que experimenta el oponente. El costo propio no es un elemento de consideración. En el otro tipo de relaciones conflictuales se enfatiza la temática conflictiva, es decir, los objetivos, metas, pretensiones y propuestas de las partes. En el primer supuesto, se habla de *dimensión actoral*. En el segundo, de *dimensión objetal*.

##### DIMENSIÓN ACTORAL

El acento está puesto en la relación entre los actores y en la ponderación que cada uno de ellos hace del beneficio que obtiene en comparación con la pérdida que experimenta el oponente. El costo propio no es un elemento de consideración.

Fuente: elaboración propia.

##### DIMENSIÓN OBJETAL

Se enfatiza la temática conflictiva, es decir, los objetivos, metas, pretensiones y propuestas de las partes.

La racionalidad indica que *el cálculo prevaleciente en que se fundan las decisiones de cada actor, es el de costo-beneficio*. Tanto en las conductas conflictivas que realiza en pos de su objetivo, como en lo que acepta o rechaza cuando procura resolver el conflicto, se supone que un actor coherente procura optimizar sus resultados y lo hace comparando su costo con el beneficio que espera obtener (Entelman, 2009:190).

Sin embargo, *los actores no son siempre racionales en el sentido de utilización del cálculo de costo-beneficio*. Existen conflictos en los que un actor -o ambos- valoran el daño causado a su adversario por encima de la obtención de su objetivo, real o aparente. En el ámbito de los análisis del conflicto se ha llamado a la evaluación que toma en consideración las pérdidas de la otra parte, *cálculo de affectio*. Y a la evaluación que considera sólo los costos y beneficios propios *cálculo de costo-beneficio* (Entelman, 2009:190).

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

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



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

En relación con la variable “acuerdo-desacuerdo”, la dimensión objetal permite con mayor facilidad el manejo de metas múltiples y diferenciadas, la expansión del conflicto a otras metas o la división de las metas u objetivos para facilitar una negociación. Por el contrario, la dimensión actoral provoca que los temas individualizabas respecto de los cuales los contendientes están envueltos en conflictos tiendan a fusionarse dentro de un solo tema, una sola meta o un solo objetivo más amplio. En realidad, ocurre que en buena parte las metas u objetivos se formulan a partir de la relación de adversariedad o colaboración (Entelman, 2009:190).

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

Estas últimas emergen de los conflictos de dimensión objetal:



Dos subordinados, que juntos tienen más poder que su jefe, pueden hacer una coalición contra él para dominarlo y desplazarlo, o en su favor, para beneficiarlo. En el ámbito familiar, las alianzas de padre y madre para beneficiar al hijo díscolo en su formación no son formadas contra él. Pero se ven a menudo coaliciones de uno de los padres con un hijo para desplazar al otro cónyuge. Son alianzas «contra» el desplazado.  
(Entelman, 2009:196/191)

También en el nivel de la variable actos positivos y actos negativos, la relación de éstos es afectada por la dimensión en que se centre el conflicto. En los conflictos objetales los objetivos varían de uno de los temas conflictuales a otro de los temas conflictuales y los actos negativos o positivos se dirigen a cada uno de ellos independientemente, como actos que pueden ayudar o entorpecer la obtención de esas metas separadas (Entelman, 2009:191). Cuando el conflicto tiene dimensión actoral los actos negativos y positivos tienden a concentrarse del mismo modo en que tienden a fusionarse los objetivos.

Esto contribuye al aumento de los actos negativos, al predominio del cálculo de *affectio* o, al menos, a la interpretación de que el adversario actúa no «para» obtener algo, sino en «contra» de su oponente.

### **ALIANZAS**

En el conflicto de dimensión actoral las alianzas son «contra alguien», más que alianzas «para algo».

Por el contrario, en un conflicto de dimensión objetal no cuenta la satisfacción de producir un daño o un costo al adversario, ni la de favorecer a aquél con el cual se tiene una relación más amistosa. En consecuencia, sólo en el conflicto de dimensión objetal se obtiene una variable y accidental distribución de los actos positivos y negativos entre una variedad de objetivos a los que estos actos se destinan.



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

Ya que los actores de éste tipo de conflicto no excluyen ni descartan la coexistencia o el avenimiento posterior de colaboración con sus actuales oponentes, tienden a moderar la intensidad de sus conductas.



Asombra ver la cantidad de conflictos entre miembros de una familia, en las que uno de los actores trata de «derrotar» al otro, sin tornar en cuenta que quedan entre ellos vínculos en los que tendrán en el futuro que lograr coincidencias, como el cuidado de los padres ancianos o la administración de la herencia que de ellos reciban.  
(Entelman 2009:189)

Por último, la variante amistad-hostilidad se ve afectada por estas dimensiones. Cuando el conflicto es objetal, las partes tienden a pensar en términos de ganancias o pérdidas propias, sin preocuparse por generar más costes o daños al adversario. En el conflicto actoral, los actos tienen fuertes percepciones de satisfacción o de disgusto en relación con el daño que le producen al adversario o la ventaja con la que lo benefician. Todo ello significa que mientras en el conflicto objetal los adversarios están orientados hacia sus objetivos, en el de dimensión actoral se orientan contra el adversario, lo cual los hace más susceptibles a los sentimientos de amistad u hostilidad cuando llega la hora de la solución o terminación del conflicto.

Así ocurre sobre todo cuando un actor que tiene posición objetal ve constantemente rechazadas sus propuestas por cálculos de *affectio* de su adversario. Este procura tratar solamente soluciones de alto costo para aquel. Tal actitud es valorada como la producción de actos negativos y genera un incremento de la hostilidad del bando objetal o la disminución de su actitud amistosa original. En los conflictos dentro de relaciones continuas largamente frecuentadas, como son las de familia o las societarias en las sociedades o asociaciones de personas con trato continuo, se advierten a menudo los efectos de la dimensión actoral. Aunque el conflicto consista en un desacuerdo racional y no esté generado por sentimientos de hostilidad, es común ver cómo actores hostiles rechazan ofertas del adversario alegando saber que para él, lo que propone, no tiene costo alguno (Entelman, 2009:192).



Entelman cita el caso de un mediador que relata su diálogo con una de las partes de un conflicto actoral: «Bueno, su esposa está de acuerdo en que usted se adjudique el automóvil antiguo que tanto le gusta y no le importa qué valor se le fije. Ahora Ud. debe hacer una concesión equitativa.» La respuesta que obtuvo era, más o menos, la siguiente: «No, de ningún modo. A ella no le interesan los autos, ni siquiera sabe conducir. Lo que me da no tiene valor para ella. No estoy dispuesto a ninguna concesión para retribuirle lo que Ud. me propone como si fuera una ventaja».  
(Entelman, 2009:193)

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



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

## **6.5. LA ETAPA FINAL DE LOS CONFLICTOS**

### **6.5.1. ¿Terminación o resolución?**

Entelman se preocupa por efectuar dos aclaraciones terminológicas ya que estas expresiones no son utilizadas con la precisión y univocidad que fueran deseables (Entelman, 2009:195):

- Desde que concibe el conflicto como una especie del género relaciones sociales, y postula que en su gran generalidad dichas relaciones contienen áreas de incompatibilidad de objetivos o conflictos que coexisten con otras de compatibilidad o coincidencia de objetivos, Entelman distingue las diversas situaciones en las que se pregunta sobre la terminación y o la resolución de un conflicto. Ello lo llevó a intentar determinar si es posible distinguir entre ambas expresiones y precisar el sentido de cada una de ellas.
- Los desarrollos relativos a la problemática de cada uno o de algunos de los métodos de resolución de conflictos son ajenos a la estructura y el objetivo tanto teórico como pedagógico de este curso (que procura brindar una teoría general del conflicto que en su etapa final y con diferentes métodos, una amplia gama de operadores trata de resolver).

Así, expone con claridad algunas ideas ordenadoras, que versen:

- a) sobre los problemas que ofrece lo que en general y sin gran precisión discriminatoria se llama terminación o resolución de conflictos, en la profusa literatura existente sobre el tema, y
- b) sobre el intento de una sistematización, siquiera rudimentaria y provisoria, de los llamados métodos de resolución. Es significativo el número de libros y artículos publicados en los últimos años en todo el mundo sobre temas tales como negociación, mediación y, aunque en menor cantidad, sobre otras intervenciones de terceros que no participan en el conflicto. Y es al mismo tiempo sorprendente la ausencia de tipificaciones que distingan unos métodos de otros, aún en autores que describen bien aquellos que tratan, lo cual evidencia que perciben las diferencias que tienen con otros.

Así, es menester considerar algunos aspectos sensibles de los problemas de la terminación y de la resolución. En estos últimos, distinguirá entre modos y métodos de resolución, que no son la misma cosa (Entelman, 2009:196).



Basta reparar en los títulos de publicaciones, cursos o conferencias cómo métodos que tienen diferencias esenciales entre sí, son tratados cual si fueran similares o equivalentes. Se encuentra a menudo que algún autor se ocupa de jueces y negociadores y no de árbitros y negociadores, sin advertir que hay diferencias básicas entre lo que ambos hacen, diferencias que, sin embargo, no se encuentran entre juez y árbitro (Entelman 2009:196)  
Véase, asimismo, la clase nº 6



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

### 6.5.2. Problemas de la terminación

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



Entre países vecinos separados por una extensa frontera, como es el caso de Argentina y Chile, un conflicto de límites no es casual ni su repetición es extraña o inesperable. En cambio, si se imaginamos un conflicto entre ambos Estados por la obtención de un único sitio disponible en un organismo internacional, debe aceptarse que tal conflicto es, comparado con las cuestiones limítrofes, más bien accidental para las relaciones entre sus actores. En la relación laboral, los conflictos sobre el aumento de salario o el mejoramiento de las condiciones de trabajo que importan costos para el empleador no son casuales. Más bien, parecen consuetudinarios. Porque si se analiza, cada uno de esos conflictos es expresión de otro más amplio, que no queda resuelto cada vez que una convención colectiva concluye una disputa determinada sobre salarios o condiciones de prestación de los servicios. Tales conflictos, que parecen nacer y renacer, son expresiones del conflicto sobre la distribución de la riqueza generada por la producción en que participan ambos miembros de la relación, empleadores y dependientes. Sin embargo, también en la relación entre un trabajador y su principal, puede imaginarse la afluencia y terminación de algún conflicto casual que probablemente puede concluir y no renovarse o repetirse. Algo semejante ocurre en las relaciones conyugales, las societarias y toda otra más o menos duradera o persistente. En las relaciones entre los actores universitarios, profesores y estudiantes los conflictos sobre horarios, bibliografía de lectura obligatoria, o sistemas de evaluación son como ínsitos a la relación. Ello no excluye un conflicto entre dos estudiantes, o entre uno de ellos y un profesor, por la recuperación de un automóvil dado en préstamo casual, por ejemplo. Un caso semejante puede darse también con el mismo carácter accidental en cualquier otra de las relaciones estables mencionadas (Entelman, 2009:196/197)

Estas distinciones resultan incompatibles con la idea de tratar unitariamente y para todos los conflictos la cuestión de cómo se terminan.

Es claro que un conflicto por aumento de salarios, que se repite periódicamente o a intervalos desiguales entre los mismos actores, no concluye en el mismo sentido en que se resuelve o termina el imaginario conflicto por la posesión o tenencia de un vehículo ocasionalmente prestado.

Si se trata de analizar este problema desde la concepción de que el conflicto es sólo una faceta de la relación social en que se suscita, tal vez pueda intentarse dotar de sentido distinto y concreto a cada una de las dos expresiones incluidas en el título de este capítulo.

#### **MODOS Y MÉTODOS**

«Modos» y «métodos» de resolución no son la misma cosa.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

De los conflictos identificados antes como casuales o accidentales respecto de la relación, podría predicarse que son susceptibles de terminación.

La expresión resolución quedaría reservada para la etapa final de aquellos otros que muestran una especie de presencia reiterada, que parecen intrínsecos de la particular relación en la que se producen. Así, en el ejemplo de los países a que se hace referencia más arriba, el conflicto por una banca en un organismo internacional, podría terminarse por o de uno u otro modo y mediante uno u otro método. Cada uno de los sucesivos conflictos sobre límites o entre zonas limítrofes, sólo se resolvería, también, de o por un cierto modo y utilizando un cierto método (Entelman, 2009:198).

Entelman entiende razonable resignarse a mantener la complejidad terminológica que denota el título, pero reduciéndola a una cuestión meramente semántica, ahora desprovista de posibilidades de generar confusión mediante el uso indiscriminado de las dos expresiones ya acuñadas. Resulta práctico hablar de terminación en los conflictos que he caracterizado como casuales o accidentales y reservar la expresión resolución para aquellos otros conflictos que he distinguido como intrínsecos.

Prescindiendo de la terminología a utilizar, se la denomine terminación o resolución, la *conclusión* de un conflicto requiere algunos análisis previos a los de los modos y métodos (Entelman, 2009:198).

En primer término, en muchas circunstancias, tanto los actores de un conflicto como sus entornos disponen de elementos que explícitamente evidencian su cese. Tal, por ejemplo, una guerra que termina con un tratado de paz, un proceso judicial en el que un juez dicta una sentencia adjudicando el objetivo en cuestión a uno de los bandos, o un conflicto laboral que produce un convenio colectivo que establece nuevas condiciones de trabajo que reestructuran la relación. Pero en muchos otros casos, los conflictos, terminan sin que las partes, ni los terceros que les sirven de audiencia, definan claramente que así ha ocurrido.

A veces, cuando una parte siente y declara que ha obtenido su objetivo, la otra es reticente a aceptarlo. A menudo el actor que considera haber obtenido su objetivo coincide expresa o tácitamente con su adversario en no hacer manifestaciones que informen sobre esos resultados al entorno del sistema en conflicto. En otros supuestos, comunes en los conflictos sociales, raciales, religiosos y estudiantiles, la parte que no puede obtener el objetivo que se propone cesa en el uso de re-cursos para lograrlo. Pero lo hace sin declarar si su actitud es una definitiva conclusión del enfrentamiento o una simple postergación unilateral de la acción conflictiva. En tales condiciones, puede ocurrir que el otro actor tenga interés en producir signos indudables de un resultado que quiere fortificar como definitivo.

Puede darse también la situación de que prefiera adoptar una conducta prudente y expectante para decidir su modo de interactuar en las relaciones futuras. Los conflictos estudiantiles dan ejemplos de conductas de este tipo, cuando los estudiantes cesan en su gestión por objetivos que les son denegados sin decir si lo hacen definitivamente.

Generalmente las autoridades universitarias prefieren no intentar hacer ostensible el resultado obtenido. En más de una ocasión son los terceros, ajenos al conflicto y a su



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

tramitación los que «resuelven» si éste ha concluido o no. En algunos casos, sobre todo en lo internacional y en lo político intraestatal, esos juicios son meras opiniones de observadores o comentaristas, como ocurre con la prensa. En otras ocasiones, son los expertos que, en el ámbito teórico o académico, afirman que consideran terminado o no un determinado conflicto, aún en contra de las manifestaciones que, en sentido opuesto, formulen los actores o alguno de ellos (Entelman, 2009:199).

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



Es famosa en la historia reciente la situación que sobrevino al triunfo indiscutible de los Aliados, y especialmente de Estados Unidos, sobre Japón, precisamente con motivo de lo que todo el mundo consideró el final de la Segunda Guerra Mundial, en 1945. Los vencedores ocuparon el territorio del vencido, en una acción que siempre es vista como signo notorio de la conclusión de la guerra. Procesaron a ciertos responsables de crímenes de guerra, en una clara actitud de vencedores, que ha sido constante en las luchas entre Estados. Y luego, instalados ya en territorio japonés, negociaron con el Emperador derrocado sobre su cooperación para la administración del Imperio. En la nueva etapa de paz de las relaciones en las que había terminado el conflicto bélico, se negociaban otras incompatibilidades, en el proceso de instrumentar las consecuencias de la victoria.  
(Entelman, 2009:199)

Son muy frecuentes situaciones similares en los conflictos entre particulares o grupos dentro de un Estado. Cuando tanto los actores como los terceros de su entorno consideran concluido un conflicto, aparecen nuevos enfrentamientos en la etapa de hacer efectivos -o ejecutar, en el lenguaje de los tribunales- los resultados producidos por la terminación (Entelman, 2009:200).

Aún en supuestos de conflictos re-sueltos por los jueces, se suscitan enfrentamientos al tiempo de hacer efectiva la sentencia judicial, pese a que no exista ya controversia alguna por los valores que generaron el conflicto.



Antes, el acreedor litigaba por obtener una condena a pagar y por hacer efectivo su crédito con el producido de la venta en remate público de bienes del deudor. A su vez, éste estaba en conflicto judicial para obtener la declaración de que no estaba obligado a pagar. El conflicto ha terminado. Un juez lo ha resuelto y ha definido el plazo de pago. Sin embargo, el deudor requiere un programa de financiación para poder cumplir con su obligación. Los valores en juego y las circunstancias ya no son los que los actores tuvieron en cuenta antes de la sentencia. Ahora el acreedor tiene por objetivo cobrar lo antes posible. El deudor, en cambio, necesita más plazo. Los intereses a cargo del deudor han sido fijados por el juez. Los bienes del deudor pueden resultar vendidos en un precio que sea insuficiente para cancelar la deuda. Además, el deudor tiene otros acreedores. Y puede entrar en una situación de crisis que lo lleve a un proceso concursal. El



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

deudor propone negociar. Divide el objetivo incompatible, al mismo tiempo en que solicita más plazo, ofrece tasa más alta de intereses y una garantía, que ahuyenta el riesgo de impago. *El acreedor o su abogado se preguntarán ¿estamos frente a un nuevo conflicto? ¿No habíamos «ganado»? ¿O acaso las «victorias» se negocian?* En estos supuestos, que son muy comunes, lo importante es que los actores tengan clara la relatividad de los conceptos de terminación, resolución y victoria. Lamentablemente, uno se encuentra con actores que han ganado un juicio y que, llevados por su convencimiento de que no están más en conflicto, se niegan a negociar los términos del cumplimiento de la condena. Para terminar, tal vez, perdiendo la totalidad o parte de su crédito. (Entelman, 2009:200)



Entelman cree que la respuesta teórica no es importante. El general McArthur, que negoció con el Emperador japonés, respondería que sí.

(Entelman 2009:200)

### **6.5.3. Los modos de terminación o resolución**

Hay una tendencia, que Entelman considera errónea, a *confundir los modos o maneras en que puede concluir un conflicto con los métodos utilizados a tales efectos* (Entelman, 2009:201).

Como se verá posteriormente pueden usarse métodos distintos para terminar o resolver un conflicto de un modo determinado. Puede parecer que existen métodos más adecuados para obtener la resolución de cierto modo determinado. Pero, al menos no siempre es así. Por el contrario a veces se utiliza un método que parece ser el específico para arrojar un resultado ganador-perdedor, como la guerra internacional o la acción judicial dentro de un Estado, cuando el verdadero propósito es llegar a una resolución por acuerdo o compromiso.

Primeramente, se verá de qué manera o modo pueden concluir los conflictos, con la advertencia de que al margen de los métodos de resolución disponibles, son muy pocos los modos en que terminan los conflictos (Entelman, 2009:201).

Entelman puntualiza que hacia 1970, los nacientes análisis sobre la terminación de los conflictos se orientaron hacia lo que dio en llamarse los «resultados» del proceso de resolución. Comenzaron a distinguirse los siguientes resultados diferentes (Entelman, 2009:201/203):

- a) La influencia del pensamiento estratégico militar mantenía por entonces en vigencia las expresiones que se referían al conflicto como un enfrentamiento de voluntades y a su resultado como la «imposición» de la voluntad de uno de los actores sobre la de su adversario. Así se dio en llamar «imposición» a aquel resultado en que el objetivo incompatible era obtenido por uno de los actores, en tanto el otro veía frustrada la obtención de su meta. El primero imponía su voluntad al otro. De él se decía que «ganaba»: era el «ganador». El otro «perdía»; era el «perdedor».



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

- b) En otros supuestos, uno de los actores abandonaba la lucha. Lo hacía explícitamente o cesaba en su acción conflictual. En cualquier caso, no aplicaba más recursos de poder para obtener su objetivo. Desistía de él. Esto ocurría a menudo en ciertos conflictos sociales, como los religiosos y los raciales. Pequeños grupos, discriminados por otros mayores, abandonaban la confrontación y, en ocasiones, también el territorio en que ella se desarrollaba. Se trasladaban a otro lugar. Del mismo modo, en los conflictos estudiantiles era posible verificar casos en que, frente a la falta de éxito, los estudiantes abandonaban sus reclamos y no ejecutaban actos tendientes a obtener sus objetivos. Para esta clase de resultados se utilizó la expresión «retirada», proveniente también de los conflictos internacionales armados. En el lenguaje de los conflictos reglados por el Derecho, que se sustancian con rituales de procedimientos ante los tribunales, la «*retirada*» se denomina «*desistimiento*».
- c) La observación de algunos conflictos, especialmente políticos, ideológicos religiosos, mostraba que algunos actores concluían el conflicto porque uno de ellos adoptaba los valores de su adversario, que ahora aceptaba como los propios. Se «convertía a ellos». De allí parece provenir la denominación de «*conversión*», aplicada a este resultado. Si se piensa con esa categoría conceptual la terminación de la Guerra Fría, que se hizo explícita con acontecimientos como la caída del Muro de Berlín y la disolución del Pacto de Varsovia, fue un caso inusitado de «*conversión*». El conflicto Este-Oeste, ejemplo típico de conflicto ideológico, concluyó con la adopción, por la Unión Soviética, de los valores fundamentales de su adversario: sistema democrático de gobierno y economía de mercado. En el ámbito de los rituales judiciales que están institucionalizados para los conflictos regidos por el sistema de normas jurídicas, se utiliza con un sentido parecido la expresión «*allanamiento*».
- d) Por último los resultados que se observaban en numerosos conflictos eran un intercambio de concesiones recíprocas que de cierta manera satisfacían, al menos parcialmente, los valores de cada uno de los actores. Muchos de esos resultados provenían en aquella época de la colaboración de terceros que intervenían colaborando con los miembros del sistema en conflicto desde muy distintos roles, y que generaban o posibilitaban procesos de negociación. Los resultados producidos por ese «*horsetrading*», adquirió la denominación de «*compromiso*».

Todo el pensamiento desarrollado luego sobre la dinámica del conflicto y sobre los resultados obtenidos en su etapa de terminación o resolución, mediante el uso de muy diversos «*métodos*», permite ensayar hoy una clasificación de los modos en que concluyen los conflictos, con más base teórica (Entelman, 2009:203).

Un buen criterio para distinguir distintos modos es tratar de descubrir las diferencias existentes entre los modos de tratar los objetivos. O sea, preguntar sobre qué resultados arroja la terminación con referencia a los objetivos. Pareciera que la respuesta puede distinguir entre resultados en los cuales los actores distribuyen entre ellos los objetivos o los valores que para cada uno de ellos representan los objetivos. Y resultados en los cuales los actores participan de los objetivos.



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

Puede llamarse a los primeros, «*resultados de distribución*». A los segundos, «*resultados de participación*». O bien, «*distributivos*» y «*participativos*» (Entelman, 2009:198).

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

## RESULTADOS

Los **resultados** pueden ser de «*distribución*» o de «*participación*».

Los resultados «*participativos*» o, si se quiere, «*integratorios*» reestructuran los objetivos, incorporan nuevos valores y son el pro-ducto de esfuerzos compartidos que, al tratar el conflicto, no intentan resolverlo. Lo conciben como un problema que no requiere obtener una «*resolución*», sino una solución. En ese contexto los actores pueden participar también de las pérdidas que generan al reestructurar el conflicto, sus objetivos y la forma en que participan en ellos. Hay conflictos en los cuales las partes, en su búsqueda de soluciones, llegan conjuntamente a un nuevo valor que reemplaza satisfactoriamente, para las dos partes, los valores anteriores que hicieron incompatible el objetivo. Ambas participan del nuevo valor y ambas sufren las pérdidas de los valores anteriores que la solución obtenida desplaza. Es el caso de los conflictos laborales en que empleados y empleadores coinciden en integrar sus esfuerzos para hacer crecer la empresa y compartir bajo nuevas pautas sus resultados económicos, renunciando ambas a su defensa de una mayor porción del pastel más pequeño por la que disputaban y que resuelven agrandar. (Entelman, 2009:203/204).

Entelman da importancia a la *distinción entre los resultados posibles y los métodos para obtenerlos*, porque está persuadido de que estos poseen versatilidad suficiente como para ser utilizados en procura de uno u otro resultado.

La distinción entre resultados distributivos y participativos es una cuestión de actitud de los actores y no de métodos. No niego que algunos métodos son en principio más propicios que otros para obtener un determinado objetivo.

La violencia -guerra o acción judicial- parece más apta para obtener un resultado «*ganador-perdedor*». Sin embargo, los países van a la guerra para establecer nuevas condiciones de relación entre ellos, en la paz que ha de sobrevenir. Y los particulares que buscan una sentencia judicial, que les otorgue el objetivo y se lo niegue al adversario, a menudo buscan en realidad una reestructuración de sus relaciones, en la que participarán de otras ganancias y otras pérdidas. La mayor parte de las veces, el proceso que lleva a la conclusión de un conflicto utiliza combinaciones de métodos distintos y en momentos y circunstancias también distintos que no están predeterminados en general (Entelman, 2009:204).



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

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

En un intento temprano de sistematización, Entelman realiza una primera distinción entre métodos que se desenvuelven dentro del sistema en conflicto y métodos que se desenvuelven fuera del sistema en conflicto (Entelman, 2009:204).

Por ello, se denominan a los primeros, métodos «*endógenos*» y a los segundos, métodos «*exógenos*», nombre que denota la participación de terceros ajenos al sistema, externos a él, por así decirlo.

La *negociación*, en todas sus formas, es el prototipo de los *métodos endógenos*. A través de ella, las partes, dentro de su relación, siguen procedimientos tendientes a resolver su conflicto o solucionar su problema (Entelman, 2009:204-205).

Por el contrario, el prototipo de *método exógeno* es el *proceso judicial*, en la medida que es emblemático de la intervención de un tercero en el proceso de terminación.

Corresponde a este tercero la función de resolver la adjudicación de los objetivos sin que los conflictuantes participen en la decisión resolutive.

#### MÉTODOS ENDÓGENOS Y EXÓGENOS

La *negociación*, en todas sus formas, es el prototipo de los *métodos endógenos*; en tanto que el prototipo de *método exógeno* es el *proceso judicial*.

A su vez, y acorde con la clasificación presentada respecto de los terceros, la clase de métodos exógenos admite subclasificaciones en categorías que responden a un criterio esencial: la distinción entre participación o intervención.

Se trata de distinguir entre participación o intervención de terceros que resuelven por sí mismos y la de otros, que sólo actúan o intervienen para colaborar con las partes en el proceso de resolución, para facilitarles su propia toma de decisiones. La mediación en sus múltiples formas y modelos y la conducción de seminarios-talleres de solución de problema con participación de los conflictuantes son típicas intervenciones de terceros que no resuelven. Nótese aquí la diferencia que existe entre el árbitro y el mediador y, en cambio, la similitud que tiene la función del árbitro con la del juez (Entelman, 2009:205) (Véase asimismo, clase nº 6)

Aquí parece importante destacar algunos aspectos de interrelación entre modos o resultados y métodos. Cuando los actores focalizan su atención sobre sus relaciones de conflicto y no ven en conjunto sus relaciones totales que incluyen coincidencias pasadas, actuales y eventuales del futuro, un claro efecto se produce cuando cada uno de ellos tiende a pensar en resultados distributivos con la expectativa de resultar ganador frente a su adversario perdedor. Ello provoca la elección de métodos que tengan más que ver con la coerción que con el premio -concesión- o la persuasión. Ello provoca la temprana ubicación del conflicto en niveles altos de intensidad y pone en juego la tendencia a la escalada. Luego, desde un alto nivel, con las comunicaciones entre conflictuantes afectadas, es más difícil tornar la actitud hacia la concepción del conflicto como un problema común que debe ser solucionado por ambas partes con una actividad creativa compartida.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

Las observaciones sobre métodos integratorios ensayados luego de haberse recurrido a otro que supone mayor intensidad, muestran cuán difícil se torna la búsqueda y el hallazgo de soluciones nuevas.

Ello no ocurre así cuando la creencia en la existencia de esas soluciones y en la justificación de su búsqueda es compartida antes del empleo de métodos más intensos (Entelman, 2009:206).

**LECTURA OBLIGATORIA**



ENTELMAN, R. (2009), *Teoría de Conflictos*, Ed. Gedisa, Buenos Aires.  
Capítulos 10/11/12/13.

**LECTURA RECOMENDADA**



CALCATERRA, R., (2021), *El Conflicto como Sistema*, Ed. Astrea, Buenos Aires, pág. 141/143.



FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO

## 6.6. REVISIÓN DE LA TEORÍA

Para finalizar y, a modo de síntesis, se presenta un extracto con algunas de las principales ideas y conceptos expuestos.

### LEER CON ATENCIÓN



#### CLAVES DE LA TEORÍA DEL CONFLICTO

Las *claves de la teoría* pueden exponerse de la siguiente manera:

- *El conflicto es un fenómeno social*; se abandona así el concepto de conflicto como patología social.
- *El conflicto es siempre dinámico*. La estática se utiliza solo como recurso para mostrar sus partes constitutivas.
- *Se denomina actores a todos aquellos implicados en el campo conflictivo*. Si bien la teoría, en su planteo original no aporta criterios para la identificación de los actores, las modificaciones introducidas por mi parte y aceptadas por el Seminario Permanente de Investigación que coordino en el Instituto Gioja de la Universidad de Buenos Aires introdujo, adoptando mi propuesta, la denominación de sujetos a todos aquellos implicados en el campo conflictivo, que está conformado por los *Bandos*, que, a su vez, la expresión de la bipolaridad que es esencia de la relación social de conflicto. Estos bandos están integrados por los actores, que son los sujetos que originariamente conforman la incompatibilidad de metas en que el conflicto consiste, es decir, los fundantes de la relación, y por los terceros, que son quienes se suman a los actores en cada Bando por la vía de las coaliciones o alianzas. Son actores quienes persigan una meta a obtener y dispongan de los recursos de poder aptos para perseguir esas metas.
- Debe diferenciarse entre *Percepción y Conciencia del conflicto por parte de los actores*: la percepción es el contenido con que acceden a nuestro intelecto, todos aquellos datos de la realidad externa; la conciencia, por su parte, menciona el producto de un acto intelectual en el que un actor admite encontrarse con respecto a otro actor en una relación en que ambos tienen o creen tener objetivos incompatibles.
- La falta de conciencia por parte de alguno o de todos los actores dificulta la gestión del conflicto, lo que equivale a decir que *la conciencia es un elemento necesario para que el conflicto sea operable*.
- *Los actores persiguen la obtención de metas u objetivos a través de la utilización de recursos de poder*. En el Seminario hemos denominado a este plano con el término metas,



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

sacándole el término objetivos para evitar confusiones con otros aspectos de la teoría.

- Para que el recurso implique poder es necesario que el actor tenga la propiedad del recurso y, además, que esté dispuesto a utilizarlo. *La utilización del recurso es un cálculo de costo – beneficio.*

- *No existen poderes absolutos.* El cálculo del poder siempre se refiere a la cantidad de recursos de un actor con relación al otro actor en conflicto.

- La utilización del recurso se traduce en conductas y es una decisión de la esfera intelectual de la conciencia de los actores.

- A la dinámica del conflicto se ingresa a través del poder y la intensidad depende de la magnitud de *la conducta conflictiva* puesta por cada actor al servicio de la obtención de sus metas.

- *Los conflictos tienden naturalmente a la escalada si no se regulan.* Rige la ley de comportamiento empírico del conflicto que establece que, a determinada magnitud de conducta conflictiva por parte de un actor, el otro actor debe responder con igual o mayor cantidad de conducta conflictiva.

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

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

- En la dimensión actoral rige el cálculo de *affectio*, cuya determinación presenta habituales dificultades; en la objetual el costo-beneficio.

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

(CALCATERRA, 2021).

<https://calcaterra-conflictologia.com/teoria-del-conflicto/>



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**



**TEORÍA DEL CONFLICTO Y EL LEGADO DE REMO ENTELMAN**



Claudio J. Lutzky – CARI

Reflexión sobre la Teoría del Conflicto y el legado de Remo Entelman.

Haga click aquí: <https://youtu.be/P9ok8e8TW8M>



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CALCATERRA, R. (2013), *La Enseñanza en el Grado y la 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.
- 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.



**FACULTAD DE DERECHO  
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA DEL DERECHO  
TEORÍA DEL CONFLICTO**

**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!