

Jorje H. Zalles

# Teoría del conflicto

Orígenes, evolución, manejo y resolución





Jorje H. Zalles

# **Teoría del conflicto**

Orígenes, evolución, manejo y resolución



Jorje H. Zalles

# **Teoría del conflicto**

Orígenes, evolución, manejo y resolución



## USFQ PRESS

Universidad San Francisco de Quito USFQ, Quito 170901, Ecuador  
<https://usfqpress.com>

Somos el departamento editorial de la Universidad San Francisco de Quito USFQ. Fomentamos la misión de la universidad al divulgar el conocimiento para formar, educar, investigar y servir a la comunidad dentro de la filosofía de las Artes Liberales.

### **Teoría del conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución**

Jorje H. Zalles<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad San Francisco de Quito USFQ

Esta obra es publicada luego de un proceso de revisión por pares ciegos (*peer-reviewed*).

Producción editorial: Andrea Naranjo  
Corrección profesional: USFQ PRESS  
Diseño y diagramación: Edwin Fuentes  
Diseño de cubierta: Yumiko Nagao

© Universidad San Francisco de Quito USFQ, 2020

© Jorje H. Zalles, 2020

© César Coronel Jones, 2020, por el prólogo

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Primera edición digital: agosto 2020

ISBN: 978-9978-68-166-4

Registro de autor: 059032

Catalogación en la fuente. Biblioteca Universidad San Francisco de Quito USFQ.

Zalles Santiváñez, Jorje Hugo  
Teoría del conflicto : orígenes, evolución, manejo y resolución /  
Jorje H. Zalles ; [prólogo, César Coronel Jones]. – Quito : USFQ  
Press, ©2020  
p. : cm.

ISBN: 978-9978-68-166-4

1. Solución de conflictos. – I. Coronel Jones, César, pról. – II. Título.

CLC: HM1126 .Z35 2020

CDD: 303.69

OBI

Se sugiere citar esta obra de la siguiente forma:

Zalles, Jorje H. (2020). *Teoría del conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución*. Quito: USFQ PRESS.

El uso de nombres descriptivos generales, nombres comerciales, marcas registradas, etc. en esta publicación no implica, incluso en ausencia de una declaración específica, que estos nombres están exentos de las leyes y reglamentos de protección pertinentes y, por tanto, libres para su uso general.

La información presentada en este libro es de entera responsabilidad de sus autores. USFQ PRESS presume que la información es verdadera y exacta a la fecha de publicación. Ni la Editorial, ni los autores dan una garantía, expresa o implícita, con respecto a los materiales contenidos en este documento ni de los errores u omisiones que se hayan podido realizar.

*A mi amada esposa María Antonieta,  
fuente de infinita paz e infinito amor*



## TABLA DE CONTENIDO

Prólogo por César Coronel Jones .....	xi
Introducción.....	xv
Agradecimientos .....	xxi

### PRIMERA PARTE: TEORÍA DEL CONFLICTO

Cap. 1 El conflicto: conceptos críticos iniciales .....	25
Cap. 2 Las estrategias ante el conflicto .....	37
Cap. 3 La evolución de los conflictos .....	61
Cap. 4 El escalamiento .....	67
Cap. 5 La tendencia a que el escalamiento se vuelva irreversible .....	93
Cap. 6 Las crisis .....	113
Cap. 7 Los efectos a largo plazo de conflictos sucesivos.....	127
Cap. 8 Desaceleración del escalamiento, estancamiento, y posteriores evoluciones .....	137

### SEGUNDA PARTE: TEORÍA DEL MANEJO Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Cap. 9 Algunas consideraciones iniciales .....	157
Cap.10 El manejo, tras los hechos consumados, de conflictos escalados .....	161
Cap.11 Manejo preventivo del escalamiento.....	199
Cap.12 De regreso a los intentos por generar movimiento hacia la resolución.....	221
Cap.13 Procesos de pre-negociación y las condiciones que buscan generar .....	239
Cap.14 Intervención de una tercera parte antes de una negociación .....	279
Cap.15 La teoría de negociación.....	299
Cap.16 Otros elementos esenciales de la teoría de negociación .....	331

Cap. 17	Intervención de una tercera parte durante una negociación: la mediación.....	351
Cap. 18	De regreso a la distinción entre conflicto y escalamiento....	373
Cap. 19	Dificultades con la aplicación de las teorías planteadas .....	379
Cap. 20	La reconciliación.....	409
Cap. 21	Reflexiones finales.....	419
Notas	.....	423
Referencias.....		435
Índice por autor.....		441
Índice por tema.....		445

## PRÓLOGO

Conjugar la profundidad en el análisis, el rigor académico y la diáfanidad del estilo literario es una tarea desafiante. Para ello se requiere dominio del tema, disciplina metodológica y aptitudes literarias arraigadas en una sólida cultura.

En su estupendo libro, *Teoría del conflicto*, Jorge H. Zalles ha logrado precisamente ese balance.

Después de largos años de destilar las claves de este campo del saber humano que se nutre de ciencias como la psicología social, la historia y la sociología, y de explicarlo a generaciones de estudiantes en la cátedra universitaria, el autor nos brinda una obra que proporciona una visión de conjunto de la teoría del conflicto y directrices para comprenderlo y resolverlo con sentido ético y pragmatismo.

La obra es una diáfana descripción de los aportes teóricos más relevantes de esta materia producidos desde la segunda mitad del siglo veinte por una pléyade de académicos de las mejores universidades norteamericanas como Roger Fisher, William Ury, Herbert Kelman, Donna Hicks, Harold Saunders, Jeffrey Rubin, Dean Pruitt y Sung Hee Kim, narrada simultáneamente con precisión académica y con apasionado entusiasmo.

Y ello es explicable pues se trata de un prestigioso académico formado en las venerables aulas de Yale y Harvard, en contacto directo con los pioneros de las modernas teorías del conflicto y la negocia-

ción por valores, que ha dedicado largos años a la enseñanza tanto en universidades extranjeras como ecuatorianas.

Desde sus primeras páginas se percibe que el libro ha sido escrito con verdadera fascinación por esta materia de honda importancia social e individual y con acendrada prolijidad literaria que hace que su lectura sea tan amena como la de una buena novela.

Cada capítulo nos invita a descubrir con lucidez las claves de los conflictos, las posibilidades de su evolución y culminación, sobre la base de observaciones agudas, estudios estadísticos y debates doctrinarios del más alto nivel.

Sin duda esta es una obra muy significativa. Se trata de un libro en español que sintetiza la teoría del conflicto, realidad humana que subyace a las grandes confrontaciones bélicas y políticas internacionales, las disputas empresariales, y los conflictos maritales y familiares de la vida diaria.

Refiero algunos temas de singular interés desarrollados en la obra:

Si bien el conflicto no es dañino en sí mismo, pues nutre el cambio social y facilita la reconciliación de intereses legítimos, es indudable que su escalamiento puede generar efectos devastadores en lo social y personal, por lo que una teoría general que permita comprender las claves de como manejarlo y resolverlo resulta fundamental.

Existen circunstancias, como la defensa de los más débiles, en que la estrategia de resolver el conflicto no es la más apropiada moralmente.

El proceso de escalamiento, por el cual un conflicto se vuelve progresivamente más hostil y destructivo, debe ser analizado considerando bases biológicas y psicológicas de la agresividad, sobre las cuales psicólogos de la Universidad de Yale ya en 1939 desarrollaron la teoría de que esta es una respuesta a la frustración de las necesidades y aspiraciones y no un impulso natural que necesariamente debe ser satisfecho.

La tendencia a que el escalamiento se vuelva irreversible y los procesos que conducen a la perpetuación del mismo y sus funestas consecuencias, la descripción de las crisis, su génesis y evolución y los efectos a largo plazo de los conflictos sucesivos tiene patrones reconocibles para los expertos.

La desaceleración del escalamiento empieza con la pregunta inicial de si se desea o no buscar una salida a la situación de conflicto escalado y es un momento crucial para empezar el proceso de resolución.

En la segunda parte de la obra se estudia el manejo y la resolución del conflicto. Luego de tres capítulos interesantísimos que incluyen una explicación de los métodos de prevención de conflictos, ella pasa a analizar los procesos de prenegociación y las condiciones que buscan generar.

El capítulo sobre la prenegociación es uno de los aportes más novedosos e interesantes de la obra. El rol crucial de la misma y las recomendaciones para llevarla a cabo exitosamente, son ciertamente iluminantes.

Especialmente relevantes son las reflexiones sobre la tercera parte imparcial, su selección y funciones, así como las condiciones para que tenga sentido iniciar un proceso de negociación, pues ello no siempre es razonable.

La obra realiza una síntesis estupenda de la teoría de la negociación de los profesores Roger Fisher y William Ury a la cual agrega aportaciones en cuanto a metodología y forma de presentación de sus postulados, para concluir con reflexiones de corte filosófico sobre la efectividad de la negociación por principios.

No menos relevantes son sus explicaciones sobre la mediación como método específico de resolución entre los cuales sobresale la mediación transformadora, concepto profundo y práctico que invita a meditar sobre sus efectos benéficos.

En suma, se trata de una obra lograda con maestría, que ilumina la manera como conviene enfocar los conflictos y sus posibilidades de manejo y resolución. Auguro a sus lectores una experiencia intelectualmente estimulante y agradable.

César Coronel Jones

Guayaquil, 31 de agosto de 2020.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este libro es llenar la necesidad ampliamente percibida de un texto introductorio en el campo generalmente descrito como “Resolución de Conflictos”, una nueva disciplina académica cuyas obras seminales comenzaron a aparecer a partir de 1970.

El campo goza de una literatura de enorme profundidad, amplitud y calidad y, además, de varias revistas académicas especializadas. Esa excelente literatura recoge una gran variedad de enfoques teóricos, conceptuales y metodológicos y ha sido enriquecida por la también amplia variedad de disciplinas desde las cuales hemos migrado quienes trabajamos en él, incluidas el derecho, las matemáticas aplicadas, la antropología, la sociología, la economía, las ciencias políticas, la sicología general y la sicología social, entre otras.

No obstante, hasta la fecha no está disponible un texto que presente al lector interesado el campo completo de la teoría del conflicto, sus orígenes, su evolución, su manejo y su resolución. El propósito de este libro es llenar ese vacío.

El libro nace de mi experiencia como profesor universitario en los niveles de pre y posgrado, y de mi ejercicio práctico, desde hace muchos años, en el análisis y la investigación de conflictos, la contribución a la teoría, y la intervención como tercera parte imparcial en situaciones de conflicto social de diversa índole.

A base de toda esta variada y enriquecedora experiencia, he llegado a la profunda convicción de que una razonable comprensión bási-

ca de este campo no debería estar limitada a solo una pequeña banda de académicos o de expertos. Debería, al contrario, convertirse en un elemento esencial de la educación de todo individuo y de la realidad viviente de toda comunidad.

El conflicto es una de las realidades humanas más prevaletientes, y su adecuado manejo y su resolución constituyen bases críticas sobre las cuales se pueden establecer lo que el gran sicólogo social Herbert C. Kelman describe como ‘relaciones mutuamente constructivas’ (*“mutually enhancing relationships”*). Por el contrario, su manejo inadecuado y su no resolución pueden conducir, como en efecto lo hacen con frecuencia, a terrible destructividad y a enorme dolor humano.

No es accidental el creciente interés que se puede observar en el campo del conflicto y su resolución. Todos estamos afectados por conflictos de todo tipo –en el hogar, en el trabajo, en las calles y, en un nivel más macro y más peligroso, entre estados, grupos étnicos, sistemas de creencias y de valores. Todos estos conflictos amenazan continuamente con destruir nuestro bienestar, e incluso nuestras vidas.

De otro lado, un impresionante cuerpo de teoría y de propuestas metodológicas para la intervención de terceras partes ha emergido en el transcurso de las últimas tres décadas para ofrecernos alguna razonable esperanza de que los conflictos –aun los más altamente escalados, violentos y destructivos– pueden ser resueltos. Hemos visto la resolución de la crisis de los misiles en Cuba, cuando más cerca a la aniquilación nuclear estuvo la humanidad; el acuerdo de Camp David, en virtud del cual el Sinaí fue devuelto por Israel a Egipto; la transferencia pacífica del poder de la minoría blanca a la mayoría negra en Sudáfrica; el fin de las guerras de insurgencia en América Central, y la resolución pacífica del largo conflicto limítrofe entre Ecuador y Perú, para señalar solo algunos de los casos más exitosos de la aplicación de los marcos conceptuales que se presentan en este libro.

No estamos ante una panacea, ni debemos esperar estarlo. Pero sí contamos con un sensato, cuidadosamente desarrollado y empíri-

camente probado marco conceptual que proporciona una guía inteligente para el manejo y la eventual resolución de los conflictos, no importa entre quiénes, a causa de qué, o cuán altamente escalados. Bien vale la pena la adquisición de una razonable comprensión básica de este marco conceptual.

El libro está orientado a apoyar a toda persona interesada, incluidos mis colegas profesores, en la tarea de lograr esa razonable comprensión básica, que es tan necesaria. Su propósito es proporcionar un marco conceptual *inicial* para la comprensión de las causas, la naturaleza y las implicaciones generales del conflicto; sus posibles evoluciones, incluido el escalamiento temporal o más permanente, y su posterior des-escalamiento, manejo y/o resolución; los principales fenómenos socio-sicológicos asociados con cada una de estas posibles evoluciones; y qué se puede hacer, razonablemente, para: (i) manejar el conflicto, que significa canalizarlo en direcciones constructivas y mitigar sus efectos negativos; (ii) resolverlo, que significa satisfacer las necesidades, los intereses y las aspiraciones incompatibles de las partes; y, adicionalmente, (iii) reconciliar a las partes, que significa establecer una nueva relación mutuamente constructiva entre ellas.

Como todo texto introductorio, éste se limita a proporcionar visiones solo iniciales de marcos conceptuales y realidades prácticas en realidad muy complejas.

Muy brevemente, la estructura del libro es la siguiente:

El capítulo 1 propone una definición del conflicto y luego se enfoca en dos distinciones críticas: entre conflicto interior y conflicto relacional, y entre el conflicto y el escalamiento. Luego, se exploran otras consideraciones iniciales que incluyen los orígenes del conflicto, si éste es o no evitable y si es o no deseable, su prevalencia, y el grado en el cual es válida una teoría general del conflicto y su resolución.

En el capítulo 2, se exploran las varias maneras, generalmente denominadas estrategias, en que las personas, tanto individualmente como en grupos, responden al nacimiento de un conflicto. Estas estrategias incluyen tres sobre las cuales existe acuerdo general —las denominadas ‘estrategias propositivas’ (“*coping strategies*”) de cesión, con-

tienda y búsqueda de una resolución—y el evitamiento, que muchos teóricos no consideran que sea propiamente una estrategia. Además, en este libro se propone distinguir entre dos tipos de estrategias contenciosas —no agresivas y agresivas— y dos tipos de estrategias de evitamiento —inconsciente y consciente. Luego de una explicación inicial de cada una de estas seis posibles estrategias y de los motivos por los cuales se adoptaría cada una de ellas, se exploran la dinámica de la adopción inicial, las combinaciones estratégicas resultantes, y algunas implicaciones de todo ello.

En el capítulo 3 examinamos las varias posibles evoluciones de un conflicto que se derivan de las combinaciones de las estrategias adoptadas por las partes. Cada posible evolución es explorada en términos iniciales, y se introduce una representación gráfica de las posibles evoluciones de un conflicto que se utilizará en todo lo que resta del libro.

Los capítulos 4 y 5 están dedicados a la exploración de los aspectos fundamentales del escalamiento, incluidos su naturaleza y dinámica socio-psicológica, su tendencia a revertirse o, al contrario, los fenómenos que tienden hacia una creciente irreversibilidad, frecuentemente denominada ‘perpetuación’.

En el capítulo 6 se examinan las crisis, que constituyen una exacerbación típicamente peligrosa de un conflicto ya escalado.

El capítulo 7 explora las secuencias a largo plazo de los conflictos tanto en general como al interior de una relación en particular, en busca de respuestas a la pregunta de por qué el escalamiento temporal de conflictos previos es reemplazado, en determinadas circunstancias, por la dinámica fundamentalmente diferente que conduce a que el escalamiento se haga irreversible.

En el capítulo 8, con el que concluye la Primera Parte, se examina la desaceleración del escalamiento, el resultante estancamiento de conflictos escalados, y las posibles evoluciones más allá del estancamiento que incluyen la continuación indefinida de éste, un mayor escalamiento, o un posible movimiento hacia el des-escalamiento y la eventual resolución.

La Segunda Parte está dedicada a la teoría del manejo y la resolución de conflictos. El capítulo 9 presenta ciertos conceptos críticos que subyacen todo esfuerzo de manejo y resolución y propone algunas distinciones conceptuales y terminológicas importantes. En los capítulos 10 y 11 se explora la lógica del manejo de conflictos que comprende cuatro temas principales: las implicaciones del hecho que existe una clase de conflictos para los cuales no es necesariamente socialmente deseable hallar una resolución; las terribles y angustiosas necesidades humanas que surgen en condiciones de intenso escalamiento; la posibilidad de instaurar sistemas predefinidos para encarar conflictos recurrentes de un mismo tipo y la posibilidad de actuar preventivamente, desarrollando en las personas, desde su más temprana infancia, los sistemas actitudinales que más favorecen el que los conflictos no escalen y el que se seleccionen estrategias resolutivas en toda circunstancia en que es posible y aconsejable hacerlo.

El capítulo 12 explora la posibilidad de que ocurra algún movimiento, por tentativo y ambivalente que sea, hacia la resolución de conflictos altamente escalados y, si se da tal movimiento, de su dinámica, las barreras al mismo, y las formas de contrarrestar esas barreras.

El capítulo 13 introduce el muy importante tema de la intervención de terceras partes, enfocando principalmente las intervenciones previas a la negociación que incluyen varias posibilidades orientadas a la prevención del escalamiento o al des-escalamiento en camino a la resolución. El capítulo 14 presenta los fundamentos de los denominados ‘procesos de prenegociación’ que son el eje central de un tipo de intervención de tercera parte, y las condiciones previas necesarias para el éxito de procesos de negociación, que la prenegociación busca estimular.

El capítulo 15 presenta la teoría de la negociación, con considerable énfasis en la clásica teoría de la Negociación por Principios de Fisher y Ury, a la cual he agregado algunos elementos, y el capítulo 16 presenta consideraciones y reflexiones adicionales al respecto.

El capítulo 17 regresa a la intervención de la tercera parte en el contexto específico de la negociación. El capítulo 18 regresa a

la distinción crítica entre el conflicto y el escalamiento, resaltando una vez más la importancia de esta distinción. Algunos aspectos importantes de la aplicabilidad de las teorías de manejo y resolución y de las dificultades que se presentan en el camino de su aplicación se exploran en el capítulo 19.

El capítulo 20 explora el fascinante y espiritualmente profundo tema de la reconciliación y la construcción de nuevas relaciones ‘mutuamente constructivas’ entre partes en conflictos que escalaron a niveles muy altos de intensidad y de violencia, y el libro se cierra con algunas reflexiones finales en el capítulo 21.

## AGRADECIMIENTOS

Mi primer y más importante agradecimiento es a mis estudiantes, quienes durante varias décadas me han proporcionado la experiencia, las preguntas, las evidencias de dificultades conceptuales y, sobre todo, la percepción de la importancia del tema para sus vidas diarias que han servido para estimular tanto el deseo de escribir este libro como su contenido específico. Lo que acá presento es el resultado de un continuo proceso de selección de las ideas más críticas que constituyen los fundamentos del campo, y de evaluación de las mejores maneras de presentarlas.

Segundo, reconozco mi enorme deuda intelectual con los autores de las muchas excelentes obras que conforman el cuerpo intelectual a la introducción del cual pretendo contribuir. Es evidente que no he leído todas las obras que componen dicho cuerpo conceptual, pero sí he tenido el privilegio de leer y de aprender de muchas de ellas. Un grupo selecto de entre estos autores merece especial mención, porque sus contribuciones han sido especialmente importantes a mi comprensión del campo y a la formulación de este libro. Ellos en orden alfabético de apellidos: Kaj Björkqvist, Morton Deutsch, Roger Fisher, Herbert C. Kelman, Sun Hee Kim, Dean G. Pruitt, Jeffrey Z. Rubin, Harold Saunders, Arnold Schmookler, Lawrence Susskind, William Ury y Ralph K. White.

Luego, mi también profundo agradecimiento a mis colegas y queridos amigos en el *Program on Conflict Analysis and Resolution (PICAR)* del centro Weatherhead para Asuntos Internacionales de la Universidad de Harvard, del cual soy Miembro Asociado desde 1997: su Director, el profesor Herbert C. Kelman; su directora asociada, la doctora Donna Hicks; sus miembros asociados, profesor Nadim Rouhana, doctoras Pamela Pomerance Steiner, Susan Korper, Rhoda Margesson, Cynthia Chataway, Maria Hadjipavlou y doctor Jeffrey Seul; y, muy cercanos a PICAR, la profesora Eileen Babbitt del Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, de todos quienes he aprendido constantemente y recibido valiosos estímulos de todo tipo.

Finalmente, mi agradecimiento y aprecio permanente por el afectuoso apoyo que me han brindado, de infinitas y bellas maneras, mi esposa María Antonieta y nuestros cuatro hijos, Jorje, Francisco y María Antonieta Zalles, y Andrés Muñoz.

Universidad San Francisco de Quito, noviembre de 2019

**PRIMERA PARTE**  
**TEORÍA DEL CONFLICTO**



# CAPÍTULO 1

## EL CONFLICTO: CONCEPTOS INICIALES

Este capítulo comienza con lo más básico: una propuesta de definición del conflicto que se utilizará en todo el resto del libro, y una explicación detallada de sus elementos principales. Luego, presenta dos distinciones esenciales -entre el conflicto interno y el conflicto relacional, y entre el conflicto en sí y su escalamiento—y ciertas reflexiones acerca de los orígenes del conflicto, de si es o no evitable o deseable, y de la validez de una teoría general del conflicto.

### *Manera en que se propone entender ‘conflicto’*

Entre las muchas definiciones de ‘conflicto’ de las que disponemos, tal vez la más apropiada es la propuesta por Rubin, Pruitt y Kim:

‘Conflicto’ significa una divergencia percibida de intereses, o la creencia de que las actuales aspiraciones de las partes no pueden ser satisfechas simultáneamente. <sup>1</sup>

Hay varios elementos críticos en esta definición. Primero, se refiere a la *percepción* y a la *creencia*, lo cual sugiere que el conflicto es, en un alto grado, una realidad psicológica que existe, en lo esencial, en las mentes de las personas. Puede argumentarse que el conflicto existe aun si las partes no lo perciben, pero parece más razonable incluir la palabra “percibida” en la definición, como lo hacen Rubin, Pruitt y Kim, porque es solamente ante un conflicto *percibido* que las partes pueden responder, actuar, y eventualmente buscar una resolución.

Segundo, la definición propuesta se refiere a las *actuales aspiraciones*, que son diferentes de meros deseos o sueños: una aspiración refleja

tanto un deseo como la intención concreta de satisfacerlo. Si la aspiración de una persona o un grupo —la búsqueda concreta de una satisfacción— se ve entorpecida porque es incompatible con la de otros, es mucho más probable que se dé un conflicto que si lo que parece estar amenazada es la satisfacción de un mero sueño o de una remota posibilidad.

Tercero, la palabra *simultáneamente* subraya un aspecto esencial de esta manera de entender el conflicto: el reconocimiento de que es el momento en que se espera satisfacer una aspiración que puede generar la incompatibilidad: las aspiraciones de dos personas o grupos pueden ser incompatibles si se busca satisfacerlas al mismo tiempo, pero perfectamente compatibles si no.

Para ilustrar la definición propuesta de “conflicto”, consideremos el caso de una joven pareja, Juan e Isabel. Una tarde, Isabel revisa la programación de la televisión y descubre que una de sus películas favoritas, que ha querido ver con Juan durante varios meses, va a ser transmitida esa noche, a las 7:30. Entretanto, camino de regreso a su casa, esa misma tarde, Juan ve un anuncio de un concierto que tendrá lugar esa noche a las 7:30, y decide que le gustaría ir al concierto con Isabel.

¿Existe un conflicto en ese momento? Volvemos al tema de la *percepción* de aspiraciones incompatibles. En este caso, solo existe un conflicto *en potencia*: las condiciones están dadas para que surja un conflicto, pero hasta que Juan e Isabel se encuentren, subsiste la posibilidad de que sus aspiraciones incompatibles nunca salgan a la luz, y el conflicto nunca se dé.

Si tan pronto como Juan ve a Isabel le cuenta con entusiasmo acerca del concierto, y aun antes de que él termine ella le cuenta de la película, sin duda tenemos un conflicto. Están satisfechas las tres condiciones críticas de la definición propuesta por Rubin, Pruitt y Kim: las *actuales aspiraciones* de Juan e Isabel son *simultáneamente incompatibles*; no es posible que hagan ambas cosas —ir al concierto y ver la película juntos— a las 7:30 p.m. de esa misma noche.

## ***Conflictos basados en creencias y valores***

Con frecuencia se oye describir a ciertos conflictos como “religiosos” (p.e. el conflicto israelí-palestino) o como “ideológicos” (p.e. la Guerra Fría o el conflicto entre los Estados Unidos y Cuba).

Existe un potencial error de concepto detrás de tales descripciones: la creencia que la base de estos conflictos está dada por las evidentes diferencias entre los sistemas de valores y creencias de la una y la otra parte. Es cierto, la mayoría de israelíes profesan la religión hebrea y la mayoría de palestinos el islam. Es también cierto que los gobiernos de Cuba y los Estados Unidos se guían por ideologías políticas y económicas fundamentalmente diferentes. Sin embargo, debemos preguntarnos si esas diferencias son la esencia de los respectivos conflictos. Aunque pueda parecernos extraño, la respuesta es que no.

Los israelíes y los palestinos no están atrapados en su mortal pelea principalmente porque tienen creencias religiosas diferentes. Las aspiraciones incompatibles que configuran ese conflicto tienen mucho más que ver con la identidad de cada grupo y con sus pretensiones territoriales incompatibles.

De manera similar, el conflicto entre Cuba y Estados Unidos comenzó porque el régimen cubano establecido en 1959 expropió activos de propiedad norteamericana, y se desarrolló aún más a partir de 1960 porque cada una de las partes aspiró a exportar y/o a consolidar su postura ideológica en toda América Latina.

El punto crítico, en ambos casos, es que la mera diferencia de creencias y valores religiosos, políticos o de otro tipo no constituye, en sí, un conflicto. Las personas pueden tener creencias y valores diferentes, pero si se respetan mutuamente y no aspiran a cambiar las creencias y valores de otros, no hay incompatibilidad de aspiraciones.

Este análisis resalta otra idea importante: para poder entender un conflicto, que es el primer prerequisite para poderlo manejar o resolver, es esencial comenzar por identificar las *reales* necesidades y aspiraciones de las partes, cuya simultánea incompatibilidad configura el conflicto.

## ***Conflicto interior vs. conflicto relacional***

Todos conocemos el *conflicto interior* que surge cuando enfrentamos decisiones difíciles como, por ejemplo, la elección entre un fuerte deseo y un principio moral que se le opondrá, o la elección entre seguir o no en una relación afectiva tormentosa. El conflicto interior ocurre dentro de la mente de una persona y puede, incluso, nunca ser revelado a ninguna otra.

El conflicto relacional, por contraste, ocurre entre dos o más personas o grupos. Cuando ocurre en el nivel individual, lo describimos típicamente como conflicto interpersonal, y cuando involucra a dos o más grupos, como conflicto social. Como lo sugiere la frase ‘dos o más personas o grupos’, el conflicto relacional puede ser bilateral (dos partes) o multilateral (muchas partes).

El conflicto interior y el relacional no son dos fenómenos totalmente diferentes e independientes el uno del otro. Una persona que está experimentando un serio conflicto interior puede ser mucho más propensa a entrar en conflictos relacionales con las personas a su alrededor, y, del otro lado, una persona involucrada en un conflicto relacional serio está típicamente más propensa a sentir un conflicto interior, que de otra manera tal vez no se daría. Sin embargo, el conflicto interior y el relacional son fenómenos diferentes, cada uno con sus propias causas, dinámicas y posibles enfoques de resolución. En consecuencia, cada uno puede, razonablemente, ser estudiado de manera independiente frente al otro.

Este libro está enfocado en el conflicto relacional, al cual nos referiremos de acá en adelante simplemente como ‘conflicto’, para evitar la constante repetición del término ‘relacional’.

## ***Conflicto vs. escalamiento***

Otra distinción clave, que es necesario hacer desde el comienzo de nuestro estudio del conflicto, su evolución, manejo y resolución,

es aquella entre el *conflicto en sí* y un tipo particular de evolución del mismo que denominamos *escalamiento*.

Si regresamos a la definición del conflicto propuesta por Rubin, Pruitt y Kim, podemos observar que nada en ella sugiere hostilidad, ira o pelea. La incompatibilidad de aspiraciones en determinado momento, como aquella entre Juan e Isabel, puede surgir, ser reconocida por las partes, y luego ser resuelta pacíficamente entre éstas. El conflicto no implica, inevitablemente, que se va a generar una pelea.

No obstante, cuando uno pide a un grupo de personas que digan lo primero que se les viene a la mente al oír la palabra ‘conflicto’, algunas de las respuestas más frecuentes incluyen:

Disputa	Pelea
Diferencia	Violencia
Desacuerdo	Guerra

Aunque todas las palabras en las dos columnas implican la presencia de aspiraciones incompatibles, existe una sutil pero muy importante diferencia entre unas y otras que es necesario enfatizar. Tres de las palabras que aparecen más arriba evidentemente sugieren la existencia de un conflicto, pero no necesariamente sugieren que éste se ha tornado hostil o destructivo. Éstas son las tres palabras de la primera columna:

Disputa  
Diferencia  
Desacuerdo

Las palabras de la segunda columna, por el contrario, sugieren tanto la presencia de un conflicto *como* el hecho de que éste se ha tornado hostil, duro y potencialmente dañino, o, para describirlo en los términos de la teoría de conflicto, sugieren que el conflicto *ha escalado*:

Pelea  
Violencia  
Guerra

La distinción que estamos introduciendo entre el *conflicto* y el *escalamiento* no siempre está clara en las mentes de muchas personas.

¿Por qué es importante esa distinción? Porque el conflicto y su escalamiento son fenómenos diferentes que demandan procesos muy diferentes para su manejo y su solución. Si esos procesos no son diferenciados y no son ejecutados cada uno en su momento oportuno, tienen escasas posibilidades de éxito. Como veremos en la Segunda Parte, existe sustancial evidencia que respalda la creencia de que la situación empeorará si se intenta resolver al mismo tiempo un conflicto y su escalamiento, lo cual lamentablemente se intenta hacer con bastante frecuencia.

### ***Orígenes del conflicto***

Otra pregunta crítica a la cual es importante dar una respuesta desde el principio se refiere al porqué del conflicto.

La respuesta depende, por supuesto, de cómo se define el conflicto. Si uno acepta la definición propuesta por Rubin, Pruitt y Kim, la respuesta tiene sus raíces en tres realidades: la intensidad de las necesidades y las aspiraciones humanas; el hecho que no son infinitos los medios para satisfacer esas aspiraciones, y la tendencia gregaria de la humanidad.

Los humanos entramos en conflicto, primero, porque nuestras casi infinitamente diversas necesidades y aspiraciones con frecuencia son bastante fuertes, y pueden llegar a ser enormemente intensas. Si fuésemos esencialmente indiferentes respecto de si comemos o nos quedamos con hambre, tenemos calor o frío, tenemos o no las muchas, muchas cosas con las cuales satisfacemos nuestros deseos y nuestras necesidades, entonces es bastante posible que no surgirían conflictos: ante la incompatibilidad de nuestras aspiraciones con las de otros,

simplemente nos encogeríamos de hombros y seguiríamos nuestro camino. Pero lo cierto es que no somos indiferentes entre la satisfacción o la insatisfacción de nuestras necesidades y aspiraciones: cuando queremos algo, y otra persona quiere lo mismo y en consecuencia pudiera interferir con la satisfacción de nuestro deseo, esa incompatibilidad con la otra persona crea la situación que describimos como un conflicto.

Segundo, nuestras aspiraciones con frecuencia resultan ser incompatibles con las de otros simplemente porque no hay suficientes medios para satisfacer a todos. Cuando dos personas o grupos tienen una misma aspiración –territorio, agua, bosques, una mujer, un puesto de trabajo– y no hay suficientes opciones disponibles para satisfacer los deseos de todos, surge un segundo motivo importante por el cual ocurren los conflictos.

Tercero, nuestras aspiraciones con frecuencia son incompatibles con las de otros por el simple hecho de que somos animales sociales, que solemos vivir en grupos. Si cada uno de nosotros fuese un ermitaño que vive aislado de todos los demás, nuestras necesidades y aspiraciones casi nunca serían incompatibles con las de otras personas.

### ***¿Es evitable o no, y es deseable o no el conflicto?***

Otra interesante pregunta se refiere a si es o no evitable el conflicto. Dados sus orígenes, es bastante evidente que es inevitable. No existe una base lógica para pensar que podríamos atenuar la intensidad de nuestras diversas necesidades, ni la escasez de recursos disponibles, ni nuestra necesidad de vivir en sociedad. Lo que es más, al menos dos de esas características de la existencia humana –la diversidad de nuestras necesidades y nuestra sociabilidad– son importantes para que nuestras vidas sean más interesantes y satisfactorias, de manera que aun si se identificasen buenos motivos para querer evitar los conflictos, también existen muy buenos motivos para no querer hacerlo. De hecho, la mayoría de nosotros asignamos alto valor tanto

a la diversidad individual como a la sociabilidad humana, y estamos interesados en la defensa de ambas.

Ahora bien, resulta lógico preguntarnos si algo es evitable en tanto es dañino, como lo son las sustancias tóxicas o las enfermedades cardiovasculares. Pero, ¿es dañino el conflicto? Si lo es, entonces deberíamos, por lógica, preocuparnos por evitarlo. Pero si no lo es, no debería ser ésa una de nuestras preocupaciones.

Muchos de nosotros estamos convencidos que el conflicto en sí no es dañino. Al contrario, como lo expresan Rubin, Pruitt y Kim:

Primero, el conflicto nutre el cambio social. (...) Una segunda función positiva del conflicto social consiste en facilitar la reconciliación de los legítimos intereses de la gente. (...) El tercer efecto positivo es que, en virtud de las primeras dos funciones, el conflicto estimula la cohesión grupal.<sup>2</sup>

Si el conflicto no es evitable ni es dañino, deberíamos más bien preguntarnos por qué la idea de evitarlo surge con tanta frecuencia en tantos contextos diferentes.

Primero, el hecho que no se distingue entre el conflicto y el escalamiento, que ya hemos explorado, suele generar una aversión al *conflicto*, cuando, en realidad, a lo que la mayoría de personas tenemos aversión es al conflicto *escalado* —aquella condición en la cual un conflicto se vuelve una pelea y se torna doloroso y destructivo. Ciertas personas son descritas como “aversas al conflicto”, pero tal vez resultaría más apropiada la expresión “aversas al escalamiento”. Una vez que se comprende la crítica distinción entre el conflicto y el escalamiento, y se aprecia que es el escalamiento el que típicamente causa dolor y destrucción, podemos volvernos menos propensos a preguntar si el conflicto en sí puede o debe ser evitado.

Por otro lado, muchos de nosotros hemos vivido situaciones en las cuales decidimos no evitar un conflicto, sino más bien intentar resolverlo, solo para descubrir que no podemos resolverlo y, en el peor de los casos, que el intento por resolverlo solo empeoró las cosas. Intentamos, por ejemplo, conseguir que la otra persona o el otro