

# La resolución de conflictos como sistema político

John Burton

---

La resolución de conflictos, que es análisis y solución de problema es, en su expresión más amplia, un proceso de cambio en los sistemas político, social y económico. Ello se debe a que es éste un proceso que tiene en cuenta, por un lado, las necesidades individuales y de grupo, como son la necesidad de identidad y reconocimiento y, por el otro, los cambios institucionales necesarios para satisfacer dichas necesidades. La razón fundamental de la resolución de conflicto, y que la distingue de otros procesos de ajuste en el sistema, no es el idealismo o su orientación hacia los valores: es el realismo político. El ajuste de las necesidades de individuos y grupos en las instituciones políticas, sociales y económicas es un requisito para la estabilidad política y la supervivencia.

La institucionalización de la resolución de conflicto como norma tendería a acercar a las diferentes sociedades hacia un sistema común, basado en la necesidad individual, y reduciría, por tanto, las tensiones entre los diferentes sistemas.

## ***Resolución de conflicto. ¿Qué significa?***

Resolución de conflicto tiene diversos significados para diferentes personas. Para el estratega militar, puede significar el medio más sofisticado de disuasión, e incluso el primer ataque contra un enemigo potencial, si ello se considera necesario para prevenir un enfrentamiento prolongado. Resolver un conflicto puede incluir para un abogado una resolución judicial basada en normas y argumentos legales; incluso la pena de muerte puede considerarse como resolución en determinadas circunstancias. Para el negociador en empresas, resolución implica convenios fijados a través de pactos, incluso si ello supone la pérdida de puestos de trabajo. Para un mediador tradicional, puede significar forzar algún compromiso razonable, aunque ello sea a costa de un posible sentimiento de injusticia hacia la parte más débil.

Para nuestros propósitos, resolución de conflicto significa la terminación del conflicto a través de métodos analíticos y que se dirigen a la raíz del problema. Resolución de conflicto, como opuesto a una mera gestión o 'ajuste', se orienta a un resultado que, de acuerdo con las partes implicadas, es una solución permanente del problema.

Puesto que busca acceder a las fuentes de los problemas, la resolución de conflicto pretende no meramente resolver el conflicto social inmediato, la disputa inmediata ya sea familiar o étnica, sino, a la vez, arrojar luz sobre la naturaleza genérica del problema y, de este modo, contribuir a la eliminación de sus fuentes y a la prevención de otros procesos. Es, en resumen, una solución analítica del problema.

## ***La concentración en el proceso***

Para el estratega, el abogado, el consultor empresarial y demás personas que se han dedicado a prevenir o encarar situaciones conflictivas, la resolución de conflicto ha significado un proceso. El estratega emplea la disuasión; el abogado tiene acceso tanto a procedimientos judiciales como la mediación; el consultor empresarial emplea la negociación, y quizás también el arbitraje y la mediación. Las personas que están involucradas en disputas medioambientales, comunitarias o de otro tipo, se centran igualmente en el proceso.

Recientemente se ha desarrollado, como alternativa a los procesos judiciales tradicionales y de arbitraje, los denominados procesos de 'resolución de disputa alternativa', así como otros medios de interacción en los que se ayuda a las partes en la disputa a comunicarse, y a que todos los interesados escojan y logren algún tipo de resultado (Moore, 1986). Aunque hay diferentes estilos, el papel de 'interventor' o 'tercera parte' se dirige en estos casos a lograr principalmente el ajuste de los intereses en conflicto tal como los definen las partes afectadas. Se asume que las partes por sí solas tienen suficiente conocimiento sobre la naturaleza de su conflicto y sobre la mayoría de las posibles opciones para lograr un resultado duradero. Lo que se precisa, y por tanto lo que se aporta, es un proceso que les ayude a comunicarse y que les sugiera opciones que pudieran no haberse considerado hasta entonces.

Ya sean tradicionales o innovadores, estos diferentes procesos escasamente aportan o reflejan una comprensión amplia del conflicto. En derecho, por ejemplo, la llamada 'resolución alternativa de disputa alternativa' ha surgido como respuesta a la sobrecarga del sistema judicial, y no como una innovación en la teoría del conflicto. De la misma manera, generalmente no ha sido una gran preocupación en otras áreas la naturaleza y orígenes del conflicto o del tipo particular de disputa en que se está inmerso. La 'teoría' de la resolución de conflicto (si aceptamos que ha existido una) consiste en teorías sobre procesos, comunicación, percepción e interacción.

En el enfoque que adoptamos, el proceso se deriva de un análisis de la naturaleza del conflicto. Así, el principal componente de la resolución de conflicto (significativo, pero al fin y al cabo secundario) consiste en la comprensión previa de la naturaleza del conflicto y de sus fuentes, ya sea institucional, humana, cultural o de otro tipo, por parte de los mediadores y de aquellos que tratan con dicho conflicto.

## ***Pragmatismo***

Los procesos de gestión de conflicto, que se clasifican dentro de la categoría tradicional o en la resolución de disputa alternativa, se tratan en la actualidad como fenómenos distintos y separados. La atención se centra en el pragmatismo con que cada tipo de disputa (ya sea interpersonal, empresarial, comunitaria, internacional o de otro tipo) puede abordarse. Este particularismo refleja la idea de que los conflictos humanos y el modo de gestionarlos difieren de forma fundamental según las condiciones ambientales de las relaciones humanas implicadas.

En la práctica, una condición de arbitrariedad también prevalece en cualquier planteamiento pragmático. Mientras una tercera parte podría ayudar a resolver una disputa empresarial negociando independientemente con cada una de las partes, otro podría considerar que esta estrategia es un modo de reducir las oportunidades para que las partes comprendan con precisión las posiciones de la otra parte. Sin una teoría viable del conflicto, la 'profesión' de resolución de conflicto es incapaz de desarrollar una teoría de resolución; por lo tanto, se carece de reglas sobre su práctica.

En nuestra perspectiva, conflicto y resolución de conflicto son fenómenos universales. La hipótesis que planteamos es que existen explicaciones genéricas sobre el comportamiento humano que se plantean medios de resolver problemas, que tienen una aplicación en todos los niveles sociales y en todas las sociedades. Desarrollar tales explicaciones es la clave para eliminar la arbitrariedad pragmática y para generar estándares aceptados para la práctica profesional.

## ***Fallos ocultos***

Que los profesionales (*practitioners*) centrados en el proceso logren satisfacer a sus clientes, se debe a que sus prácticas pueden ser adecuadas para muchas de las disputas relativamente superficiales, tales como problemas de gestión en las organizaciones o algunas disputas mediambientales. Sus fracasos no se suelen registrar, cuando problemas aparentemente claros dejan ver fuentes del conflicto con raíces profundas. Cuanto estas fuentes emergen (por ejemplo, cuando no se soluciona una huelga, o un conflicto comunal o internacional se intensifica y se vuelve violento y persiste) el fracaso se suele atribuir no al uso inadecuado de una teoría o práctica, sino a la complejidad inherente de la situación, o a una alegada preferencia irracional de las partes hacia el uso de la violencia. Igual que la diplomacia, la resolución de conflicto se ha tratado como el 'arte de lo posible', con fracasos atribuidos a situaciones imposibles en vez de al empleo de procesos inadecuados.

En nuestra opinión, la resolución de conflicto tiene una dimensión ética. La intervención en las relaciones humanas a cualquier nivel lleva emparejada una responsabilidad hacia las consecuencias. Los fallos son una evidencia de lo inadecuado de la teoría y del proceso; la referencia a la complejidad del problema o asumir la idea del conflicto como una opción buscada por las partes involucradas, no debería utilizarse como excusa.

## ***La limitación de los procesos tradicionales y alternativos***

Aquellos que tienen interés en el reciente desarrollo de la resolución alternativa de disputas y en procesos colaborativos, han tendido a concentrarse en determinados tipos de disputas (organizacional, industrial, comunitaria y medioambiental) que normalmente no se ven afectadas por niveles de violencia generalizada, enfrentamientos con las autoridades o desafío a las normas legales. Estas últimas disputas se tratan todavía como parte del marco tradicional y directamente coercitivo de los sistemas judicial y de negociación de poder o de relaciones autoritarias. En otras palabras, ni los procesos tradicionales ni las más recientes innovaciones han producido un impacto en esos tipos de conflicto, que se han convertido en la mayor preocupación en la mayoría de las naciones y de la sociedad mundial.

Desde nuestra perspectiva, sin embargo, la resolución de conflicto implica la capacidad para tratar con todas las formas de conflicto a todos los niveles sociales, ya sea desde el interpersonal hasta el internacional. Esta capacidad se extiende a conflictos complejos, intensos y violentos. En este marco, de hecho, la resolución del conflicto demuestra su utilidad única.

## ***Conflictos severos y arraigados***

Resulta útil en esta conexión distinguir dos características de los conflictos: su grado de severidad y su nivel de arraigo.

'Severidad' se refiere al impacto del conflicto en el individuo o la sociedad. Un conflicto que no tiene un grado elevado de seriedad se puede manejar a través de medios no sofisticados sin esperar graves consecuencias, incluso si no se tiene éxito. Pero un conflicto que es severo en sus consecuencias (por ejemplo, uno que puede derivar en violencia generalizada, o quizá destrucción en masa), nunca debe manejarse a través de procesos pragmáticos y no ensayados.

'Arraigado' se refiere tanto a las causas como a la naturaleza del conflicto. Un conflicto sobre algunos intereses negociables se puede manejar sin riesgo de severas consecuencias a través de un proceso de negociación que puede dejar a ambas partes decepcionadas. Sin embargo, un conflicto arraigado, en el cual hay asuntos en juego que no son negociables, requiere el uso de medios de resolución más sofisticados.

Los conflictos severos y arraigados, como opuestos a los conflictos superficiales, exigen una llamada de atención a la cautela. Hasta que no se realiza un análisis, no hay manera de saber si un conflicto, aparentemente superficial, puede resultar ser otro más complejo, que lleve a severas consecuencias y/o tenga causas arraigadas. Por esta razón, profesionales en resolución de conflictos a todos los niveles precisan de un riguroso entrenamiento teórico. Los procesos y habilidades de resolución de conflicto deberían permitir que incluso aquellas disputas que parezcan relativamente superficiales se encaren con plena conciencia de la naturaleza humana del conflicto.

### ***La solución del problema interpersonal e interrepresentativo***

La gran mayoría de los esfuerzos en resolución de disputa alternativa y mediación se relacionan con personas directamente implicadas en la disputa, como es el caso de matrimonios, organizaciones, disputas sobre el medio ambiente o en la comunidad. En tales disputas, donde se da una interacción personal directa, hay una tentación por parte de la tercera parte por intentar reducir las tensiones a través de encontrar puntos de acuerdo entre las partes, utilizando un lenguaje que suavice las diferencias, e intentando alterar las percepciones y las relaciones con el fin de promover la armonía y lograr un espíritu de acuerdo. Esta práctica crea el peligro de que las fuentes de la tensión y la disputa queden a un lado mientras las partes permanecen juntas, para surgir luego en una etapa posterior. Cuando esto ocurre, el resultado difiere poco del de una situación de negociación basada en el poder, en la que una parte acepta un resultado, por necesidad, al que luego se opondrá cuando una oportunidad se lo permita.

Resolver conflictos arraigados requiere frecuentemente una forma de facilitación que provoque un diálogo más intenso entre las partes. Esta intensificación del conflicto verbal está pensada con el fin de hacer llegar a la superficie los temas que preocupan sobremedida, en vez de intentar reducir la tensión por medio de una moderación del lenguaje y la promoción de relaciones más suaves. En la práctica, es frecuente que sólo en el momento en que parece llegarse a un callejón sin salida, el análisis revela aquellos asuntos subyacentes que han generado el conflicto. Por consiguiente, centrarse en las áreas de acuerdo y suavizar las diferencias puede convertirse en un serio obstáculo para lograr un acuerdo duradero.

Cuando los que discuten son representantes de facciones, comunidades o naciones, este planteamiento de fabricación del consenso puede tener severas consecuencias. Se han documentado casos de muertes y suicidios de representantes, en trabajos de investigación sobre conflictos étnicos y comunitarios. Las razones son obvias: si la facilitación entre los interactuantes tiene como consecuencia la alteración de la percepción y de los valores de aquellos que participan, el 'retorno' del problema cuando estos negociadores regresan junto a quienes representan, puede resultar crítico.

No puede haber solución a un conflicto a menos que se tome en consideración como realidades políticas las percepciones y valores de aquellos que están representados en las discusiones facilitadas. Cada representante debe acceder a evidencias de falsas percepciones y asumir la necesidad de alterar las actitudes, que pueden comunicar de forma convincente a sus representados; o bien, la opción que se les ofrece debe satisfacer las demandas originales presentadas por aquellos a quienes representan.

Estas dos situaciones, la interpersonal y la interrepresentativa, son bastante análogas. El peligro obvio, inherente en los cambios de actitud cuando los representantes de las partes afrontan el asunto del retorno del problema, se asemeja a realidades menos obvias en la situación interpersonal. Los participantes en una relación interpersonal afrontan un parecido problema de retorno: una vez que han abandonado el medio donde se ha llevado a cabo la facilitación, tienen que encarar la realidad de los asuntos que no se han tratado. Así sucede que, como personas sujetas a presión social, tienden a actuar con unas reglas en un medio y con otras en otro medio distinto. La tarea de un facilitador es asegurar que esta disonancia no debilite un acuerdo duradero.

En relaciones sociales normales, donde buscamos compromisos y el mejoramiento de las relaciones personales, tendemos a utilizar un lenguaje adaptativo y educado. Sin embargo, las relaciones sociales

normales, a pesar de las dificultades y malentendidos, no incorpora los grados de hostilidad y conflicto percibidos que requiere la intervención de una tercera parte. Cuando surge un problema en la relación, la técnica de comportamiento social de intentar paliarlo (a través del compromiso, el ajuste del lenguaje y la apelación a las normas sociales) puede ser disfuncional. Evitar el conflicto no es lo que nosotros entendemos por resolución de conflicto.

## ***La noción de conflicto***

Se verá que deseo dar al término 'resolución de conflicto' un significado distintivo que lo separe del concepto del énfasis anterior en los procesos pragmáticos.

Pero clarifiquemos primero la naturaleza del conflicto, porque la manera que un conflicto se maneja está determinada por lo que se cree que es su naturaleza, esto es, por la teoría que utilizamos sobre el conflicto. Si se piensa que el conflicto está causado, por ejemplo, por la codicia o por la agresividad personal, puede ser apropiado y eficaz emplear técnicas represivas contra la parte o las partes. Por otro lado, si el conflicto está causado por algún tipo de frustración o un impulso humano irreprimible, la conducta apropiada de respuesta sería analizar la naturaleza del problema y ajustar en consecuencia el medio institucional y normativo.

La teoría de la resolución de conflicto como analítica y solución de problema se deriva de una concepción del conflicto como un fenómeno humano normal y universal. Conflicto describe una relación en la que cada parte percibe los metas, valores, intereses y comportamiento del otro como antítesis de los suyos. Conflicto abarca, en primer lugar, las relaciones entre las partes en disputa, sus percepciones y falsas percepciones, los valores compartidos y los que no lo son, y sus metas y motivaciones; en segundo lugar, el medio político, social, económico, e institucional en el que la disputa tiene lugar.

Esto implica que el análisis del conflicto requiere del estudio de las relaciones humanas en su totalidad, tanto si son conflictivas como si no lo son, porque son motivaciones y valores humanos los que están involucrados, condicionados por el medio en su totalidad (económico, político, social y ecológico) en el cual se desarrolla esta relación.

## ***La teoría subyacente de la resolución de conflicto***

Una etiología del conflicto que se ha considerado universalmente aplicable es la noción de que el conflicto se origina en la 'agresividad natural' de los humanos. Esta 'agresividad natural', sin embargo, es poco más que una etiqueta. Es menos una teoría que una actitud, que atribuye conflicto al instinto, inmoralidad o comportamiento antisocial para justificar por tanto su represión. La etiqueta no puede explicar históricamente cómo las personas se convierten en antisociales. No puede, en consecuencia, sugerir remedios distintos que la coacción.

Otra perspectiva, no menos simplista, mantiene que el conflicto es inevitable no por las flaquezas humanas, sino por la necesidad de competir por los recursos inevitablemente escasos. Esta noción malthusiana presupone la existencia de una persona incurablemente codiciosa que se diferencia en poco del individuo con 'naturaleza agresiva' descrito por los que apoyan la teoría del instinto. Ello subestima excesivamente la capacidad productiva de la sociedad y la habilidad de compartir de los individuos. Ello también impide la reparación.

Las cárceles están llenas y la escalada de armamento ha llegado a convertirse en demasiado costosa incluso para los países más ricos. Ahora precisamos de remedios para problemas de conflicto, basados en una adecuada explicación, no simplemente remedios intuitivos o ideológicos dictados por una utilidad inmediata.

La resolución de conflicto como solución de problema está basado en una teoría analítico-explicativa que sugiere muy diferentes explicaciones del comportamiento, y por lo tanto medios muy diferentes de tratar el conflicto. Creemos que los humanos que participan en situaciones conflictivas luchan compulsivamente en sus respectivos medios institucionales, en todos los niveles sociales, para satisfacer necesidades primordiales y universales, necesidades como son la seguridad, la identidad, el reconocimiento, y el desarrollo. Los humanos pugnan cada vez más por ganar el control de su medio, lo que es necesario para asegurar la satisfacción de sus necesidades. Esta lucha no puede ser contenida; es primordial. Esta lucha hace surgir, por lo tanto, demandas implícitas prefiriéndose la reorganización institucional a la alteración de las actitudes y al reforzamiento de la conformidad con las normas dictadas de comportamiento.

No es mi intención aquí señalar la teoría de comportamiento de las que deriva la resolución de conflicto como solución de problema; ya se recogió en otra lugar (Burton, 1979). Procede, sin embargo, una referencia a algunos descubrimientos que se han realizado en el campo del comportamiento humano gracias, en parte, a los resultados de la aplicación de los procesos de resolución de conflicto como solución de problema (Burton, 1969), y que ayudará a aclarar la teoría de resolución de conflicto.

Cuando los representantes de las partes en conflictos arraigados se reúnen en un marco interactivo y analítico, un cambio cualitativo tiene lugar en el modo en que comprenden la naturaleza del conflicto. Aunque el conflicto particular se ha definido en un principio ordinariamente como conflicto basado en intereses (por ejemplo, relativo a salarios, territorios, roles, u otra clase de temas negociables), pronto se ve con claridad que el conflicto particular está basado en valores y necesidades (por ejemplo, relativo a la defensa de la cultura, de identidad, o la reclamación de un trato igualitario).

Las disputas basadas en interés no son negociables. Por definición, no son arraigadas. Nadie está dispuesto a morir por motivos salariales. La mayoría de las técnicas de arbitraje, legales, y de resolución alternativa de disputas, pueden afrontar disputas basadas en intereses si, de hecho, tienen un naturaleza relativamente superficial.

Las disputas basadas en necesidades, por el contrario, reflejan unas demandas que no son negociables. Valores y necesidades humanas de carácter ontológico o primordial, no se pueden canjear. La coacción suficiente en uno de los lado y la incapacidad de poder de negociación en el otro, puede llevar a la supresión, al menos temporalmente, de tales demandas y producir lo que se conoce como 'conciliación' de la disputa, pero no su resolución.

La relación entre necesidades básicas insatisfechas y conflicto humano es un descubrimiento reciente llevado a cabo principalmente por sociólogos que han estudiado el comportamiento desviado, pero también por abogados, consejeros y otros profesionales preocupados por las relaciones entre los individuos y la sociedad. Éste es un descubrimiento importante: socava la presunción básica en la filosofía occidental que sostiene que el individuo, aunque agresivo o acosado por la escasez, puede ser forzado a aceptar un comportamiento que le impone la élite a través de sus normas, y que la entidad social es la única entidad importante. Este enfoque debilita, en consecuencia, la noción de ley y orden tal y como ha sido concebida tradicionalmente. Sugiere que los conflictos arraigados no se pueden tratar con mediación convencional, arbitraje y coacción implícita y otros procesos no analíticos.

Especialmente interesante es un corolario a este descubrimiento. Si las fuentes de conflictos arraigados no son los intereses, entonces la escasez no es una de sus condiciones básicas. Por lo tanto, el resultado de un conflicto no tiene que tener una naturaleza de ganadores y perdedores, ya que no escasean los medios de satisfacer valores y necesidades.

En efecto, cuanta más seguridad, identidad y desarrollo experimenta una parte en el conflicto, mayores (y no menores) son las oportunidades para que otros satisfagan estas mismas necesidades. Escasez, como hecho presente, se refiere a los medios de alcanzar estas metas, pero no las hace inalcanzables; esto es, no hay una fuente inevitable de conflicto. Por ejemplo, en la lucha por seguridad, la escasez es relevante sólo en cuanto al modo tradicional de lograr esta meta, como sucede en el control de territorio o de otros recursos escasos. Resolución de conflicto descubre los fallos de tales medios para lograr sus verdaderos fines. Al ofrecer medios alternativos para alcanzarlos, se demuestra que el problema no es la escasez de

identidad, reconocimiento, y otra necesidad de desarrollo, sino la selección de los medios empleados en su persecución. Los asuntos cuantitativos siguen siendo relevantes, pero sólo en el contexto de la satisfacción de las necesidades básicas cualitativas.

### ***Activismo utópico y realismo***

Esta perspectiva en la resolución de conflicto no es 'utópica'. Un ejemplo actual de activismo utópico es la campaña a favor de los 'derechos humanos' como un medio de compensar algunas de las consecuencias de la injusticia social. Ello refleja el idealismo consciente de las personas que aceptan la denominada política de realismo de poder y sus consecuentes desigualdades. Es un intento de atemperar la política de poder. La realidad política, sin embargo, es que el soborno de los derechos humanos es un intento ineficaz y paternalista de compensar la denegación del reconocimiento y de otros valores y necesidades humanas. La realidad política supone que, a menos que estas necesidades se cumplan, ningún sistema puede ser estable, aunque se utilice cualquier método de coacción. El poder político no define la realidad política, sino el deseo de los individuos y de los grupos de identidad de alcanzar un desarrollo independiente.

La idea de que el real 'poder' político reside en el individuo o en el grupo de identidad que busca el control del medio no es más aceptable ahora que lo fue en la época de los filósofos del pasado, sin embargo, es un hecho. Cualquier intento de analizar el resultado de la guerra de Vietnam, por ejemplo en términos de índices tradicionales de poder (militar, económico, y similar), está condenado al fracaso. Incluso ahora es difícil para los Estados Unidos aceptar que la guerra de Vietnam comenzó como una lucha postcolonial en busca de independencia nacional, y que la ganaron aquellos que buscaban su identidad nacional. La necesidad de independencia (que da identidad, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo indígena) es la raíz de los conflictos en América Central y en Oriente Medio, y genera cientos de disputas violentas en la sociedad mundial, sin mencionar el ingente número de pequeños conflictos que se producen a diario en cada sociedad. Nosotros huimos de esa perspectiva que amenaza nuestras filosofías tradicionales, y no hemos acordado alternativas en las que podemos movernos. Sin embargo, la resolución de conflicto tiene la capacidad de convertirse en dicha alternativa.

### ***Limitaciones en la persecución de las necesidades humanas***

Deberíamos señalar algunas limitaciones aparentes en la persecución de las necesidades humanas como explicación del comportamiento.

Cuando las personas experimentan su reconocimiento como personas y tienen la oportunidad de desarrollarse, entonces no experimentan la necesidad de luchar por la seguridad buscando identidad a través de un comportamiento inusual, o bien buscando una identidad de grupo a través del ejercicio del control del medio. La realidad práctica, sin embargo, es que hay pocas personas, además de los miembros de los grupos de élite que se sienten felices. Lo más frecuente es que estos pocos privilegiados permanezcan inconscientes del abismo que les separa de lo 'necesitado' en el sentido en que definimos 'necesidad'. La mayor preocupación de las élites políticas, por ejemplo, es el papel de defensa, y que requiere a los que representan un sistema represivo justificar sus posiciones calificando el fracaso personal de las personas 'antisociales' como crimen y rebelión. Asumen sin fundamento que esto es todo lo que separa a las autoridades de los supeditados.

Para las personas que carecen no sólo de reconocimiento sino incluso de las más elementales necesidades de existencia, la oportunidad de perseguir estas necesidades humanas se reduce seriamente. Donde tal oportunidad deja de existir, como es en el caso de ciertas áreas de África hoy en día, prevalece la apatía total. Las condiciones del medio pueden reducir a los seres humanos a una condición que deja poco margen para la lucha por la identidad, aparte de su reconocimiento como personas. La ausencia de una evidencia de esta persecución de las necesidades humanas particulares en tales condiciones demuestra difícilmente que no hay un elemento ontológico en el comportamiento humano; sólo demuestra que las condiciones del medio para cualquier forma de desarrollo normal no existen.

Entre estos extremos, esto es, entre aquellos que tienen ganado el reconocimiento personal y los que luchan por su supervivencia, se coloca la mayoría de los humanos, quienes a lo largo de varias etapas de desarrollo humano, realmente persiguen por cualquier medio a su disposición las necesidades básicas de seguridad, identidad y desarrollo. Es esta masa de personas, en su variedad cultural y etapas de desarrollo, la que conforma las fuentes de la mayoría de los conflictos interpersonales e intersocial, y que se nos presentan como los conflictos endémicos hacia las autoridades y todos los niveles, ya sean padres o las élites de autoridad nacional.

Los pensadores tradicionales se han interesado enormemente por esta inadecuación del ser humano común, y la necesidad, por tanto, de los sistemas de control de la élite, incluido los controles por medios coercitivos. Una visión alternativa es la idea de que la armonía social se basa en la eliminación de las barreras en el desarrollo del individuo, y la facilitación de oportunidades para tal desarrollo. No se trata de si los individuos son 'buenos por naturaleza' o 'naturalmente agresivos': los individuos son naturalmente necesitados, y sus necesidades básicas pueden satisfacerse en el mundo real de las relaciones políticas y sociales.

### ***La práctica de la resolución de conflicto***

La práctica de la resolución de conflicto como solución de problema, se deduce de la teoría del conflicto como una respuesta universal a necesidades frustradas. La práctica implica aportar oportunidades para las partes: primero, analizar las relaciones para generar una definición exacta de los problemas en términos de motivaciones y necesidades humanas; segundo, valorar los costos de políticas y metas una vez que se cuenta con información completa de todos los aspectos de la disputa, incluidas las motivaciones y valores de los lados opuestos; y tercero, descubrir las posibles opciones disponibles una vez que se ha analizado el conflicto y todos sus elementos.

En resumen, esta concepción de resolución de conflicto es útil para hacer una distinción entre 'resolución' y 'compromiso'. Lo primero, denota un resultado que se autoafirma y es estable porque soluciona el problema de la satisfacción de todas las partes a largo plazo. Lo último, describe un resultado que no cubre necesariamente las necesidades en juego, pero el resultado se acepta provisionalmente gracias a la jurisdicción de los tribunales, gracias al poder de negociación de la parte opuesta, o por algún tipo de fuerza ejercida por los oponentes o bien por una tercera parte.

Esta concepción es análoga a la distinción entre 'problema' y 'rompecabezas'. Un problema se puede resolver, si acaso, sólo a través de considerar todas las variables sea cual sea su grado de complejidad, pero es posible transformar un problema en un rompecabezas (o una situación donde se conocen las respuestas) tan sólo ignorando variables significativas. Esta clase de transformación se da cuando la policía actúa para reprimir disturbios: se puede ignorar temporalmente la fuente del disturbio a través de la represión. Sin embargo, como este problema no es tan sólo un rompecabezas, permanece sin resolver.

Las prácticas y procesos de la resolución de conflicto analítico y como solución de problema, como sucede con la teoría de la resolución de conflicto, tiene un carácter universal. Son relevantes a todos los niveles de la sociedad, y, por tanto, tienen potencialmente la capacidad de ordenar un poco lo que en el presente es un campo confuso con diferentes planteamientos, la mayor parte de ellos inadecuados. Además, esta abierta concepción de conflicto y de resolución de conflicto como solución de problema implica que son potencialmente resolubles un amplio espectro de problemas. Comportamientos desviados de todo tipo, adicciones a drogas y problemas asociados a ello, violencia callejera, control de armamento, y planes de reconstrucción para lograr el control de armamento, son problemas que entran en el campo de la resolución de conflicto.

Hemos cometido un error al tratar el comportamiento del conflicto como una clase diferente de otros comportamientos. Como comportamiento 'desviado' se debe analizar para su comprensión con el mismo



aparato analítico utilizado en el análisis del comportamiento ordinario (Box, 1971), por lo que debemos analizar el denominado comportamiento de conflicto en el mismo marco teórico que cualquier otro problema de relación humana.

## ***La resolución de conflicto como solución de problema: una filosofía política***

En el pasado hemos contado con un proceso que ha pervivido en el tiempo y las culturas: el proceso de control social ejercido por el poder y las reglas de la élite. Lo que conocemos en la época contemporánea es la ruptura de este sistema. Por razones que se han señalado, el poder de la élite no es capaz de controlar los comportamientos individuales, provocando un incremento en el conflicto a todos los niveles sociales, desde el familiar al internacional.

Esto es lo que se puede esperar históricamente. La distribución autoritaria de los recursos y el poder represor ha sido la base del control social y la función primaria de los sistemas políticos, tanto si son sistemas libres como planificados. (ver Easton, 1963). Sin embargo, con el tiempo se ha producido un debilitamiento continuo del control autoritario. En efecto, la aparición de la resolución de conflicto demuestra la decadencia de las reglas represivas y formalistas de las élites. En el contexto de esta tendencia continua, la resolución de conflicto se funde con la filosofía política.

Los procesos de resolución de conflicto hacen posible reemplazar a los tribunales y a la negociación basada en el ejercicio del poder. Es concebible, que se puedan tratar asimismo muchos problemas relativos a la distribución de roles y recursos. Resolución de conflicto es un sistema de decisión en cuanto a que, como solución de problema, provoca cambios en instituciones y normas, además de ser una influencia importante en el cambio, y de ajuste para las condiciones de dicho cambio. Cuando la resolución de conflicto se sustituye por decisión autoritaria, se convierte efectivamente en la base de un sistema político en el que los procesos analíticos de solución del problema son sustituidos por las reglas de la élite, las normas legales, y los poderes políticos. Es por ello que resolución de conflicto debe tratarse conceptualmente como un sistema político.

La institucionalización de la resolución de conflicto eliminaría los controles autoritarios pero al mismo tiempo empujaría a las sociedades hacia unos medios de control social no autoritario. Cuando nos referimos a un proceso de control social que no es autoritario, no nos circunscribimos al campo de formas de mediación, conciliación y arbitraje pragmáticas, improvisadas, de primeros auxilios o culturalmente específicas. Dada el deterioro universal de los procesos autoritarios, incapaces de satisfacer las necesidades básicas humanas, los procesos de resolución de conflicto pueden institucionalizarse universalmente. En efecto, estos pueden controlar y condicionar todos los comportamientos sociales como lo intentan hoy en día los procesos legales. Pero la ley es un método de control designado para suprimir las necesidades básicas individuales con el interés de preservar el poder de la élite. La resolución de conflicto es un método de control, determinado a satisfacer estas necesidades y con el interés de ajustar todas las formas de gobierno a la realidad del poder individual. Mientras que los procesos legales son coactivos y basados en la prohibición, los procesos de resolución de conflicto son medios positivos de control social que buscan establecer relaciones no conflictivas.

## ***Tradición política occidental***

Para una comprensión real de la resolución de conflicto como solución de problema es necesario por tanto adoptar una perspectiva que nos permita percibir el conflicto humano en su completo medio institucional.

De hecho, esto es lo que los filósofos políticos han estado intentando hacer a lo largo de la historia. Sin embargo, han prestado más atención al medio institucional. La filosofía política occidental considera el "sujeto" individual o "ciudadano", esencialmente como un niño desobediente. Esto es, trata al individuo agresivo como el problema, mientras asume al mismo tiempo que esta persona es maleable y susceptible de someterse a procesos de gestión del conflicto por parte de las instituciones controladas por la élite.

La mayor parte de la tradición filosófica occidental se centra en importantes cambios en pensamiento y práctica. Nos hemos encaminado desde sistemas autocráticos extremos, a través de una variada gama de sistemas liberales, a pretender una vida comunal que se aproxime a un estado ideal de anarquía. Sin embargo, el elitismo, en una forma u otra, lo han defendido y justificado la filosofía política occidental y la ciencia del comportamiento. Consistentemente, el individuo, especialmente la persona no involucrada en organización política excepto como sujeto, ha sido considerado como un elemento secundario. Por ello, aún tenemos niveles elevados de injusticias internas que conducen a la violencia a todos los niveles. En efecto, en la actualidad nos enfrentamos al conflicto termonuclear para defender sistemas fallidos de control social.

Ahora que estamos al final de esta línea, debemos preguntarnos si estamos en el camino correcto. La lucha ha sido para encontrar los medios de preservar las sociedades a través de hallar un ajuste institucional entre el individuo y la sociedad. A través de cambios en la filosofía y en la práctica se halla un tema constante: un individuo debe ser gobernado por las élites que lo conocen mejor, como son filósofos o sacerdotes, élites con poder, y élites guiadas por una ideología clara. En todos los casos, estas élites consideran más importante el control que el desarrollo del individuo.

Los filósofos políticos y los políticos han buscado este ajuste entre el individuo y la sociedad en un marco limitado de evolución socio-política, una característica dominante de lo que ha sido la conciencia de autoconservación de las élites. Ha sido idea suya que la gente se pueda clasificar en dos grupos: los que son capaces de gobernar y los que no son capaces de asumir responsabilidades, de su propia responsabilidad y de las de los demás, lo que justifica los controles de la élite. Un planteamiento que apoye las necesidades humanas rompe esta categorización fundamental y nos encauza a una filosofía social diferente.

¿El individuo agresivo del que la sociedad debe defenderse ha sido realmente el problema del conflicto? Es más probable que el problema haya sido la amenaza continua al desarrollo individual impuesta por la élites y grupos asociados de interés a través de la evolución de las sociedades modernas. Resolución de conflicto localiza la fuente del conflicto arraigado (tanto en la sociedad como el ámbito internacional) en las irreprimibles necesidades de los individuos y en los intentos de las élites por reprimirlas. La asunción central de esta filosofía y práctica política es que las instituciones existentes son y deberían estar al servicio del sistema. Cuando los procesos de resolución de conflicto se dirigen a los costos que supone ignorar la naturaleza de las relaciones humanas, se dirigen también a los cambios institucionales que se requieren para asegurar que las instituciones sean sirvientes de los ciudadanos, y no sus amos. Por ejemplo, los procesos de resolución de conflicto que revelan valores y necesidades humanas así como voluntad de intereses, con el paso del tiempo alteran las relaciones institucionales en la industria, lo mismo en un sistema de empresa privada que en el sistema comunista.

Mientras los procesos legales tienden intensamente a conservar normas existentes e instituciones, los procesos de resolución de conflicto como resolución de problema son innovadores en su naturaleza: promueven constatemente el cambio en una dirección que satisfaga los valores y necesidades de todos los miembros de la sociedad. Un sistema de resolución de conflicto como solución de problema es, por tanto, un sistema de adaptación constante a los cambiantes condiciones del medio. Es conservador en el sentido de que preserva aquellos aspectos de las sociedades que promueve las necesidades humanas y la estabilidad social, y es radical en el sentido de que altera aquello que frustra las necesidades humanas y promueve inestabilidad. Ninguna dicotomía de derecha-izquierda o de partido político es relevante para describirla. La resolución de conflicto como solución de problema es un sistema funcional que permite a los miembros de una sociedad interactuar en armonía, tratando constante y continuamente todas las relaciones que se dan en el medio en su totalidad, y adaptándose de la manera que sea apropiada.

Es en este sentido que la resolución de conflicto, que logra tocar el fondo de las motivaciones y valores de los que forman parte de la disputa, es un filosofía política. Porque puede ser un componente de cualquier sistema, y al mismo tiempo un medio de cambio, resolución de conflicto tiene la capacidad de lograr que sistemas enfrentados se conviertan en armónicos. Tiene la capacidad de unir, crear puentes, entre personas, entre grupos y entre sistemas.

## ***Institucionalización de resolución de conflicto***

El fracaso de los medios tradicionales de control social, los costos de los fracasos especialmente en el nivel internacional, el mayor discernimiento sobre la naturaleza del comportamiento humano, y la difusión del conocimiento a través de las modernas tecnologías, están aumentando exponencialmente.

Quizá como una reacción al fracaso, quizá como un resultado del mayor conocimiento y comprensión de los comportamientos humanos y de las relaciones sociales, la resolución de conflicto analítica y como solución de problema se está institucionalizando como parte de procesos sociales día a día en sistemas sociales. Los procesos de resolución de disputa alternativa se han modificado para tener en cuenta las realidades de las dimensiones humanas (Moore, 1986); los problemas comunitarios se están tratando con procedimientos locales informales (Shonholtz, 1987); administraciones se encaminan hacia procedimientos de resolución de disputas (Administrative Conference of the United States, 1987); y hay nuevas iniciativas en "diplomacia de segunda vía", o "Track 2" (Foreign Service Institute, 1987) en la más amplia sociedad global.

El conocimiento de resolución de conflicto se promoverá más según se desarrolle como una disciplina unidisciplinaria. Es una disciplina unidisciplinaria porque, a diferencia de economía, derecho, sociología u otras disciplinas del comportamiento, cada una de las cuales es abstracta y se configuran como un modelo parcial del individuo ("el hombre económico", el "hombre legal", etc.) resolución de conflicto considera el ser humano en su totalidad, abarcando personalidad y diferencias culturales, y tratando con la persona en la sociedad total, abarcando diferencias del sistema.

Para tratar con conflictos arraigados, hay una necesidad de procesos más sofisticados que los ofrecidos por tribunales o tribunales alternativos. Estos procesos se pueden aprender en poco tiempo (Burton, 1987). Lo que no se puede aprender sin un estudio extenso son los múltiples aspectos del comportamiento humano, de los cuales la tercera parte en el conflicto debe ser consciente si se pretende una resolución del conflicto, y no un acuerdo o compromiso.

Estos aspectos del comportamiento humano incluyen, además de las teorías de las necesidades humanas y valores, las zonas principales de la teoría de la ciencia social, como son las teorías sobre la toma de decisión, el comportamiento de rol, las instituciones, funcionalismo, cambio y otras muchas que son parte central de varias disciplinas. Debe recordarse, sin embargo, que todas ellas han evolucionado dentro del marco de la filosofía tradicional. Todo debe reconsiderarse a la luz de un mayor conocimiento del comportamiento humano y reinterpretarse de acuerdo con una filosofía que no trata la persona compleja como un modelo simplificado con el propósito de construir teorías dentro de una disciplina particular.

## ***Profesionalismo y ética***

El papel positivo de la resolución de conflicto como solución de problema, y la predicción optimista del futuro, está totalmente en consonancia con las tendencias a largo plazo de evolución hacia unas relaciones menos coactivas entre instituciones e individuos. Sin embargo, la tendencia no evolucionaria es una línea resbaladiza. A avances en el conocimiento le sigue con frecuencia reacciones de aquellos que consideran que ello pudiera perjudicarlos.

Procesos de resolución de conflicto son eficaces sólo porque incluyen la valoración de los costos de las opciones como un elemento primordial. Un análisis exhaustivo de sus situaciones permite a las partes predecir con exactitud las consecuencias de sus comportamientos y el de las instituciones que intentan preservar o cambiar. Predicciones bien fundadas pueden conducir a valoraciones realistas de políticas y de sus consecuencias.

Hay dos influencias que conducen a desviaciones de una transición relajada hacia sistemas de mayor armonía en cuando a las relaciones. Primero, aunque los procesos de solución de problemas analíticos permiten una valoración exacta de las consecuencias de las políticas, hay intereses a corto plazo, especialmente intereses de rol, que con frecuencia conducen a comportamientos que van en contra a largo

plazo de la racionalidad. Contamos con muchos ejemplos de decisiones políticas que se han tomado para lograr ventajas a corto plazo, incluso a grandes costos de vidas y de estabilidad social y económica. Estas decisiones no fueron tomadas subordinadas a ningún proceso de solución de problema, pero sugieren la magnitud del problema. Hasta que los procesos políticos no se desvíen de intereses defensivos a corto plazo y se reconduzcan a intereses sociales a largo plazo, el conflicto es inevitable. La pregunta permanece abierta sobre si procesos de resolución de conflicto pueden aceptarse dentro de sistemas políticos dominados por partido o interés.

Segundo, siempre existe el peligro de que las élites que controlan los procesos de toma de decisión se aprovechen para lograr ventajas de este proceso. Ya hay evidencia de que esto está sucediendo (Amy, 1987).

Estas dos influencias apuntan a la necesidad del profesionalismo en la conducta de los procesos de resolución de conflicto. Por ello es necesario un entrenamiento adecuado de los facilitadores en resolución de conflicto; no tan sólo en el proceso, sino en una disciplina de estudio del conflicto y la resolución de conflicto, probablemente la formación más exigente y desafiante de todas. Esta formación debe inculcar un conocimiento serio de las obligaciones éticas impuestas al facilitador de resolución de conflicto. El propósito de facilitación consiste no sólo en evitar la coacción patente sino evitar la coacción latente del compromiso, de los pactos de poder y de la negociación. En efecto, el enfoque analítico busca hacer irrelevante el poder en todas sus formas, sustituyéndolo por la evaluación de las consecuencias del uso del poder en situaciones en que valores y necesidades, que no pueden ser ni comprometidas ni canjeadas, están en juego.

### ***Comentario final***

Cuerpos de toma de decisión, como instituciones locales, parlamentos, y tribunales, son el fundamento de todos los sistemas modernos de gobierno. Tanto los estados en desarrollo como los desarrollados están fracasando en asegurar el control social interno y las relaciones pacíficas externas. El conflicto, el conflicto serio, es casi universal, lo que genera e incrementa el peligro de catástrofe. ¿Es la resolución de conflicto un antídoto positivo a los procesos negativos de control autoritario? ¿Es la resolución de conflicto no sólo un medio de tratar un conflicto concreto, sino una filosofía política por derecho propio, y un sistema político de control social, democrático en un sentido fundamental? Tenemos razones para creer que éste es el caso.