



Rubén Alberto Calcaterra

El conflicto como sistema

Hacia una teoría del conflicto con base operativa
Narrativas. Comunicación. Percepción
Modos y métodos. Decisión. Información
Conflicto y administración de justicia

CORTE SUPREMA BIBLIOTECA	
SIG. TOPOGRAFICA P1658	INVENTARIO 153.072

2ª edición actualizada y ampliada



ASTREA

BUENOS AIRES - BOGOTÁ - PORTO ALEGRE

2021



ÍNDICE GENERAL

<i>Prólogo</i>	VII /
<i>Palabras preliminares</i>	XV

PARTE PRIMERA

HACIA UNA TEORÍA SISTÉMICA DEL CONFLICTO

CAPÍTULO PRIMERO

CONFLICTO Y SISTEMA

A) EL CONFLICTO

§ 1. Enfoques. Un rastreo histórico	3
§ 2. Los estudios sistemáticos	7
§ 3. Hacia una teoría del conflicto operativa	8
§ 4. La noción de conflicto	11

B) EL SISTEMA

§ 5. Hacia el sistema	15
a) La evolución científica	15
b) La cuestión de los isomorfismos en la ciencia	17

§ 6.	Complejidad, conflicto, organización y sistema	18
a)	La noción de organización	19
b)	Sistema, ecosistema, auto-eco-organización. La dialógica del orden y del desorden	19
c)	La estrategia como condición de autonomía del sistema	19
§ 7.	La idea de sistema	20
§ 8.	La noción de sistema	21
§ 9.	Fenómenos	22
§ 10.	Notas tipificantes, terminología y propiedades formales de la teoría general de los sistemas	23
§ 11.	Tipología	24
a)	Sistemas cerrados	24
b)	Sistemas abiertos	25
c)	Sistemas abiertos y cibernética	26

CAPÍTULO II

EL CONFLICTO COMO SISTEMA

A) EL MODELO DE ANÁLISIS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CONFLICTOS

§ 12.	Introducción	29
§ 13.	Por qué modelo	30
§ 14.	Dificultades	31

B) LA CUESTIÓN EPISTEMOLÓGICA

§ 15.	Bases filosóficas	33
§ 16.	De lo lineal a lo circular	37
§ 17.	Ideas básicas	39
§ 18.	Estructura	40
a)	El sistema y sus interrogantes	41
b)	Subsistemas y ejes operativos. Integración y metas	42

PARTE SEGUNDA

LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

CAPÍTULO III

ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA CONFLICTO

A) CONSIDERACIONES GENERALES

§ 19.	Introducción	47
§ 20.	Las narrativas	47
§ 21.	Los sujetos del sistema	49
a)	Qué noción de sujeto	49
b)	La noción de sujeto	50
1)	El retorno autoobservativo y autocrítico	50
2)	Lo paradójal	50
3)	La idea de complementariedad	50
4)	La autonomía del sujeto	51
5)	La ambivalencia del sujeto	52
6)	La intercomunicación	52
7)	La definición de sujeto	52
c)	El lugar del sujeto	53

B) EL SUJETO ACTOR

§ 22.	Las dificultades de la tipología original	54
§ 23.	La cuestión	55
§ 24.	Modificaciones a la tipología original y nomenclatura actual	57
a)	Los actores individuales	57
b)	Simple pluralidad de actores. El fenómeno de los agrupamientos y su migración	57
c)	Los actores colectivos organizados	59
1)	Actores colectivos organizados jurídicamente y su fragmentación: el sector	59
2)	Actores colectivos organizados de hecho y su fragmentación: el intergrupo	59

- 3) Justificación de la nomenclatura 60
 4) Identidad, cohesión y fragmentación 62

C) LOS TERCEROS COMO SUJETOS DE LA RELACIÓN DE CONFLICTO

- § 25. Introducción a la problemática 64
 § 26. Sistemas de control y conflicto 66

D) EL SUJETO OPERADOR DEL CONFLICTO COMO SISTEMA

- § 27. Tipología 67
 § 28. Función 68

E) SUJETO Y COMPORTAMIENTO HUMANO

- § 29. Introducción 70
 § 30. Características personales del sujeto 70
 a) Percepción y significado: la alteridad de los sujetos 71
 1) Concepto 71
 2) El objeto de detectar y analizar percepciones .. 72
 b) Los estilos de personalidad 72
 1) Persona desconfiada y suspicaz. Trastorno paranoide 72
 2) Persona de acción. Trastorno psicopático o antisocial 73
 3) Persona narcisista. Trastorno narcisista 74
 4) Persona lógica, ordenada y detallista. Trastorno obsesivo-compulsivo 74
 5) Persona atemorizada o huidiza. Trastorno por evitaciones 75
 6) Persona demostrativa y teatral. Trastorno histriónico 75
 § 31. Las condiciones situacionales del sujeto 76

F) SUJETO Y LIDERAZGO

- § 32. Dificultades 77

- § 33. ¿Qué es liderazgo? 78
 a) Autoridad formal eficaz 78
 b) Autoridad y obediencia entusiasta 78
 § 34. Visión panorámica de la cuestión 79
 a) El planteo spicosocial 79
 1) El liderazgo como rango personal 80
 2) El liderazgo como estilo de conducta 80
 3) El liderazgo contingencia 81
 4) Modelo cognitivo y gestión de eventos 81
 b) El planteo sociológico 82
 1) El liderazgo carismático 82
 2) El liderazgo como gestión del poder 85

G) LAS ORGANIZACIONES COMO SUJETO DEL SISTEMA

- § 35. Relevancia de las organizaciones 89
 § 36. ¿Qué es una organización? 90
 § 37. Definiciones 91
 § 38. Modelos 93

H) CONFLUENCIA DE SUBSISTEMAS. CONFLICTO Y PROCESO DECISIONAL

- § 39. Introducción 95
 § 40. Teorías de la decisión 95
 a) Tipología 96
 b) El aspecto descriptivo de la decisión 97
 § 41. El valor de la información 97
 a) La inteligencia 97
 b) Diferencias entre inteligencia y otras técnicas 98

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA INTERACCIÓN Y CAMBIO

A) RETÓRICA

- § 42. Concepto y antecedentes 101
 § 43. El arte de la retórica 102

§ 44. El método de la retórica	103
a) Las formas argumentativas	103
b) La disposición	104
c) La elocución	104
B) COMUNICACIÓN	
§ 45. Introducción	105
§ 46. Información y comunicación	105
§ 47. Modelos comunicacionales	106
a) El modelo matemático	107
b) El modelo psicosocial	109
c) El modelo sociotécnico	109
d) El modelo interaccional	110
1) Bases teórico-epistemológicas	110
2) Orígenes y teorías asociadas	113
§ 48. Los axiomas de la comunicación humana	119
a) La imposibilidad de no comunicar	120
b) Los niveles de contenido y de relación de la comunicación	120
c) La puntuación de la secuencia de hechos	122
d) Comunicación digital y analógica	123
e) Interacción simétrica y complementaria	127
f) Prevenciones	129
§ 49. Comunicación y organización	130
C) CONFLUENCIA DE SUBSISTEMAS. INTERACCIÓN Y CAMBIO, Y PROCESO DECISIONAL	
§ 50. El aspecto prescriptivo	131
§ 51. Introducción	132
§ 52. Concepto	133
§ 53. La cuestión de la racionalidad	134
a) La decisión como acción racional ¿es racional?	134
b) La decisión como elección racional ¿es racional?	135
c) El tiempo y la debilidad de la voluntad	136
d) El peligro de la racionalidad: la incertidumbre y la indeterminación	137

§ 54. Componentes de la decisión	138
§ 55. El agente decisor	138
§ 56. Tipos de decisión	138
a) Decisión bajo certeza	138
b) Decisión bajo riesgo	139
c) Decisiones bajo ignorancia o incertidumbre	139

CAPÍTULO V

ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA ETAPA FINAL

A) CUESTIÓN TERMINOLÓGICA

§ 57. Introducción	141
§ 58. ¿Modos o métodos?	141
§ 59. ¿Solución o resolución?	142
§ 60. ¿Terminación o resolución?	142
§ 61. ¿Resolución o gestión?	143

B) LA CONDUCTA HUMANA Y LOS SISTEMAS DE MOTIVACIÓN DE CONDUCTAS SOBRE LA BASE DEL USO DE LA FUERZA. EVOLUCIÓN

§ 62. Introducción	143
§ 63. Uso no monopolizado de la fuerza	144
§ 64. Uso monopolizado de la fuerza	144
§ 65. Uso monopolizado y centralizado de la fuerza	145
§ 66. Exclusión del uso de la fuerza. Los "alternative dispute resolution"	145

C) EL CONTINUO DE LOS MÉTODOS

§ 67. Aclaración	147
1) LOS MÉTODOS BÁSICOS	
§ 68. Introducción	147
§ 69. La abstención	148
§ 70. La negociación y sus sostenes: teorías de juegos y comunicación	149

§ 71. Mediación	152
§ 72. Arbitraje	154
§ 73. El juicio y sus variantes	154
§ 74. Autoayuda	154

2) LAS VARIANTES DE LOS MÉTODOS BÁSICOS

§ 75. Introducción	154
§ 76. Evaluación neutral previa o temprana ("early neutral evaluation")	155
§ 77. Juicio sumario por jurados	157
§ 78. Miniproceto	157
§ 79. Escucha confidencial	157
§ 80. Determinación de hechos conjunta o neutral	158
§ 81. Gestión de casos	158
§ 82. Medalloa o incentivo de la mediación	158
§ 83. Ombudsman	158
§ 84. Arbitraje vinculante	160
§ 85. Amigables componedores	161
§ 86. Arbitraje "baseball"	162
§ 87. Arbitraje alto-bajo	162
§ 88. Arbitraje "night baseball"	162
§ 89. Med-arb	162
§ 90. Arb-med	164
§ 91. Incentivo para el arbitraje	164
§ 92. Auxiliares de justicia ("referees")	165
§ 93. Referencia general	165
§ 94. Conciliación judicial	165
§ 95. Arbitraje judicial	169
§ 96. Resolución judicial privada (alquiler de un juez)	169

D) CONFLUENCIA DE SUBSISTEMAS. ETAPA FINAL Y PROCESO DECISIONAL

§ 97. El aspecto estratégico	170
§ 98. Conceptos básicos de la teoría de juegos	170
a) Juegos de puro conflicto	172
b) Juegos de pura coordinación	172
c) Juegos mixtos	172

PARTE TERCERA

EL SISTEMA OPERATIVO

CAPÍTULO VI

FASE DE ANÁLISIS. EJE DE LA DECONSTRUCCIÓN DEL CONFLICTO. PASOS ANALÍTICOS

§ 99. Primer paso analítico: la estructura de las narrativas	177
a) Supuesto A: estructura completa	179
b) Supuesto B: ausencia total o parcial de estructura	179
1) La escucha activa	179
2) La validación	180
3) La formulación de preguntas	180
§ 100. Segundo paso analítico: los sujetos del sistema	183
a) Los actores del conflicto. Criterios para su determinación	183
b) Los terceros como sujetos de la relación de conflicto	185
1) Criterios para su determinación	185
2) El fenómeno de las tríadas	188
c) Las características personales de los sujetos. Previsiones	196
1) La alteridad del sujeto	197
2) Los estilos de personalidad. Cómo reconocerlos y qué estrategias utilizar	200
3) El sujeto en situación	206
4) Condiciones de liderazgo	207
§ 101. Tercer paso analítico: bando, campo y contexto ...	207
a) Los bandos	207
b) Campo	208
c) Contexto	208
d) La integración de los bandos	208

	1) Bando de integración simple y multiplicidad de actores	208
	2) La fragmentación del actor colectivo y su integración al bando	209
	3) Las organizaciones en los bandos	209
	4) El fenómeno de las tríadas organizacionales ..	212
§ 102.	Cuarto paso analítico: acerca de la operatividad del conflicto: percepción y conciencia	216
	a) La construcción de la realidad	216
	b) Percepción y conciencia	217
	c) Supuestos y estrategias	218
§ 103.	Quinto paso analítico: las metas u objetivos de los actores y de los terceros de la relación de conflicto ..	219
	a) Tipología	219
	b) Conexiones con otros planos de análisis	221
§ 104.	Sexto paso analítico: el poder de los actores y de los terceros de la relación de conflicto	221
	a) Hacia la búsqueda de un concepto	222
	b) Elementos para el análisis. Relatividad, disponibilidad del recurso, voluntad de uso y cálculo del poder	223
§ 105.	Séptimo paso analítico: la naturaleza de la relación de conflicto	223
	a) La pureza del conflicto	224
	b) La destrucción de la antinomia	225
§ 106.	Octavo paso analítico: los niveles de intensidad del conflicto	226
	a) La conducta conflictiva	226
	b) Las estrategias en torno al uso del poder. Escalada y desescalada	226
§ 107.	Noveno paso analítico: las variables de la conducta conflictiva	230
	a) Las variables de la integración	231
	b) Los aspectos de la interacción o planos de la conciencia	231
	c) Consideraciones	232
	d) Estrategias	233
§ 108.	Décimo paso analítico: las dimensiones del conflicto	234
	a) La actitud de los sujetos actores y terceros	234

	b) Relación con las variables de la conducta conflictiva	234
§ 109.	Undécimo paso analítico: la regulación del conflicto	235
§ 110.	Duodécimo paso analítico: cuestiones de comunicación	236
	a) Prevenciones y señalamientos	236
	b) Los nuevos paradigmas en comunicación	236
	c) El aporte de los modelos comunicacionales	238
	1) El modelo matemático	239
	2) El modelo psicosocial	241
	3) El modelo sociotécnico	242
	4) El modelo interaccional	243
	d) Comunicación y organización	247
	1) Formas	247
	2) Funciones	247
	3) Metáforas	248
	4) Condicionamiento estructural	248
	5) Escasez y saturación	249
	6) Tergiversación de la información	250
	7) Información e ideología	250
	8) Relevancia del análisis: la función instrumental de la cultura y de la ideológica organizacional	251
§ 111.	Decimotercer paso analítico: deconstrucción y decisión: el aspecto descriptivo	251

CAPÍTULO VII

FASE DE GESTIÓN, EJE DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN

§ 112.	El manejo de la dinámica del conflicto: un proceso en el discurso	253
	a) El corazón del sistema operativo	253
	b) Conflicto y narrativa	254
§ 113.	La reconstrucción de la relación: corazón y diagnóstico del futuro del proceso	256
	a) De la teoría a la praxis	257

b)	Herramientas para la observación del sistema .	257
1)	Teoría de las catástrofes	257
2)	Teoría del caos	258
3)	Estructuras disipativas	259
4)	Autopoiesis	260
5)	Sistemas autorreferenciales autopoéticos	261
§ 114.	Las hipótesis comunicacionales	263
a)	Significación	264
b)	Deslegitimación	266
c)	Confusión entre los niveles de contenido y de relación en la comunicación	267
d)	Linealidad	269
e)	Errores de traducción entre lo analógico y lo digital	270
f)	Simetría y complementariedad	271
§ 115.	Los recursos para el manejo de las hipótesis	271
a)	Recursos de corte general	272
1)	La paráfrasis o parafraseo	273
2)	El resumen	273
b)	Recursos específicos	273
1)	Recursos para trabajar la significación	273
2)	Recursos para trabajar la deslegitimación ...	281
3)	Recursos para trabajar la confusión entre los niveles de contenido y de relación	285
4)	Recursos para trabajar la linealidad	286
5)	Recursos para trabajar los errores de tra- ducción entre lo analógico y lo digital	290
6)	Recursos para trabajar cuestiones de sime- tría y complementariedad	291
§ 116.	La medida del cambio	292
a)	La historia alternativa	292
b)	El anclaje del cambio	293
§ 117.	Reconstrucción de la relación y decisión	295
a)	La especificación del problema: las tablas de decisión	295
b)	Elementos del proceso decisonal	297
1)	Elección	298
2)	Preferencia	298
3)	Indiferencia	304

c)	Decisión y normatividad	304
1)	Relevancia	305
2)	Los enunciados prescriptivos	305
3)	La función de la norma en el proceso de elección	306
a)	La norma como expresión de una autori- dad	306
b)	La norma como regla	307
c)	Propiedades intrínseca y extrínseca de la acción de cumplimiento	309
d)	El manejo de la información	309

CAPÍTULO VIII

FASE DE GESTIÓN, EJE DE LA COCONSTRUCCIÓN DE LA SOLUCIÓN-RESOLUCIÓN

§ 118.	La relevancia de la negociación	311
a)	La mesa de negociación	311
1)	La cuestión o tema	312
2)	Percepción de incompatibilidad total	312
3)	La existencia de metas u objetivos trascen- dentes	312
4)	Falta de conciencia	312
5)	Deslegitimación	312
b)	Interrogantes para la planificación del eje	313
c)	Juegos, conflicto y negociación	317
d)	La geometría del regateo distributivo	321
1)	Elementos	321
2)	Reglas	322
3)	Estrategias del operador	326
e)	El regateo integrativo	328
1)	Las posiciones	328
2)	Las necesidades	328
3)	Los intereses	330
4)	Los valores	330
5)	La cuestión o tema	330
f)	De la distribución a la integración	330

§ 119.	La negociación por principios	331
a)	Elementos	332
1)	Las personas	332
2)	Los intereses	332
3)	Las opciones	332
4)	Los criterios	332
b)	El proceso	332
c)	El método	333
1)	Separe las personas del problema	333
2)	Concéntrase en los intereses, no en las posiciones	334
3)	Invente opciones de mutuo beneficio	335
§ 120.	Estrategias y tácticas	339
a)	El modelo de Harvard	339
1)	¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?	339
2)	¿Qué pasa si ellos juegan sucio?	341
b)	Otras tácticas	342
§ 121.	Coconstrucción y decisión. El aspecto estratégico ..	345
a)	Juegos, decisión y estrategia	345
b)	Árboles de decisión	350
c)	Juegos, decisión y negociación	353

PARTE CUARTA

HACIA UNA CONFLICTOLOGÍA LEGAL

CAPÍTULO IX

CARACTERIZACIÓN

§ 122.	Qué es conflictología	357
a)	Exploración de conceptos	358
b)	La conflictología y el modelo sistémico de análisis y gestión estratégica de conflictos. Integración de conceptos	359
1)	La idea de sistema operativo	359
2)	La idea de integración de métodos	359

3)	La relevancia del análisis para la determinación de las hipótesis o causas de los conflictos	360
§ 123.	Conflictología y método	362
§ 124.	Conflictología y derecho	364
a)	La imperiosa necesidad de promover la armonía	364
b)	Conflictología y sistemas formales de administración de conflictos	365
1)	Los desafíos de la época	365
2)	La interpelación al derecho	367
3)	La adecuación de los sistemas procesales	369
4)	La flexibilización de la resistencia al cambio. Una experiencia reciente	370
c)	Investigación y docencia, los presupuestos del cambio	386
d)	Conflictología: necesidad y dilema para la formación de los abogados	393
§ 125.	A modo de conclusión	395
	<i>Bibliografía</i>	399 ✓