

Fragmento de Mapa empírico.
Técnica mixta-óleo. 27,5 x 31,5 cm. 2003 Diego Mazuera

LOS CONFLICTOS Y SU RESOLUCIÓN

THOMAS SAATY

Allí donde haya personas con objetivos diferentes que no puedan conciliarse, surge un conflicto potencial; cuando los individuos o los grupos pretenden satisfacer sus propios objetivos, surge la controversia en una forma u otra. Según lo observa Quince Wright en su monumental obra *A Study of War*, “el término conflicto puede indicar

en forma apropiada un duelo, un altercado familiar, rivalidad entre partidos políticos, una pelea entre niños de la calle, la represión de una rebelión, o una guerra entre naciones. Los estudios sobre cualquiera de estas formas de conflicto pueden dar claridad sobre las otras”.

Muchos de los debates sobre conflic-

RESUMEN

El conflicto es un estado natural de la existencia humana. Aun cuando los conflictos parecen desagradables, nunca van a desaparecer del todo debido a los distintos condicionamientos, gustos y disgustos y pertenencias de la gente. Los humanos, criaturas capaces de razonar, pueden aprender a manejar los conflictos en forma sistemática y racional, al igual que aprenden a vivir en una sociedad civilizada con sus normas de buen comportamiento y cortesía. La mayor dificultad en la resolución de conflictos está representada en la forma de negociar los intangibles: ¿cuánto de esto frente a cuánto de aquello?, cuando esto y aquello carecen de mediciones. El “proceso jerárquico analítico” es un criterio muy utilizado en la toma de decisiones, en planeamiento y, en menor medida, en la solución de conflictos debido a la naturaleza emocional del problema. Se ha aplicado a numerosos conflictos y en realidad a pocos en la práctica. Este breve comentario muestra un esbozo de ideas sobre la resolución de conflictos con el AHP.

ABSTRACT

Conflict is a natural state of human existence. Conflicts may seem unpleasant, but they are never going to completely disappear because of the different conditioning and likes and dislikes and ownership by people. As creatures capable of reason, humans can learn to deal with conflicts in a systematic and rational way just as they learn to live in a civilized society with its norms of good behavior and civility. A major difficulty with conflict resolution has been how to *tradeoff* intangibles: how much of this versus how much of that when this and that have no measurements. The Analytic Hierarchy Process is a much used approach in decision making in planning and to a lesser extent in conflict resolution because of the emotional nature of the problem. It has been applied to numerous conflicts and actually used in practice in a few. A sketch of ideas of conflict and of conflict resolution with the AHP is given in this brief note.

Es necesario que las personas en conflicto utilicen la razón ya que pueden haber muchos intereses en juego; mantenerse firme sin ceder y razonar es obstaculizar el progreso. Los métodos que utilicemos para manejar los conflictos han de incluir más lógica y menos intransigencia.

tos parten de la premisa de que, en toda situación que involucre deseos personales opuestos, siempre habrá ganadores y perdedores. Esto es cierto en algunos casos; sin embargo, con frecuencia se puede llegar a un acuerdo que funcione aún cuando sea a corto plazo. Para una solución definitiva, por supuesto, generalmente se requiere eliminar la fuente de la controversia, siempre y cuando esto sea posible.

Hemos definido la solución de conflictos como la búsqueda de un resultado que constituya, por lo menos, una mejora de la situación actual para algunos de los participantes y que para ninguno de ellos represente un deterioro de la misma. De existir estos resultados, hay que encontrarlos y analizarlos para concluir cuál es el “mejor”. El observador olímpico sabe que este es el camino por seguir.

No obstante, cuando existe un conflicto, los participantes generalmente tienen objetivos y deseos opuestos y aquello que consideramos como el mejor resultado, posiblemente no llene completamente las expectativas de cada una de las partes. ¿Cómo convencerlas para que dejen de pensar sólo en sus objetivos y acepten una solución acordada?

Una de las características que más distingue al ser humano es su capacidad para razonar y analizar. Es particularmente necesario que las personas en conflicto utilicen la razón ya que pueden haber muchos intereses en juego; mantenerse firme sin ceder y razonar es obstaculizar el progreso. Los métodos que utilicemos para manejar los conflictos han de incluir más lógica y menos intransigencia.

Sin embargo, la razón por sí sola no conduce directamente a un acuerdo.

Con frecuencia el paso inicial es aceptar que el conflicto está enmarcado dentro de un contexto más amplio que debe mostrar algunos de los posibles beneficios para las partes. En otras palabras, a veces tenemos que dedicar más tiempo a la preparación antes de embarcarnos en la solución de un conflicto.

Nuestras actitudes hacia el conflicto varían notablemente. En un extremo están aquellos que inmediatamente lo toman como una ofensa a título personal y tienden a reaccionar improvisando formas para acabar completa y definitivamente con el oponente. Son aquellos que después de sacar a todo el mundo de la escena, se encuentran solos y abatidos y desean comenzar nuevamente de cero, quizá no totalmente reformados, pero sí más arrepentidos y dispuestos a dar y recibir.

En el otro extremo se encuentran aquellos que parecen serenos, tranquilos y calculadores. Se preguntan si tendrá importancia mañana, en un año, en diez o en cien años. Algunos van aún más lejos. “En algún lado leí” dijo un jugador de béisbol “que el sol se va a apagar en 50 mil millones de años y que cuando esto suceda la tierra atravesará el espacio como una gigantesca bola de nieve ... el día que esto suceda, ¿a quién le va a importar un cuerno que este lanzador le facilite, o no, al otro equipo un jonrón?” Por cierto, este es un pensamiento reconfortante. Pero la gente no puede ser tan indiferente cuando su seguridad, y muy especialmente la de sus seres queridos, se encuentra amenazada.

La mayoría de nosotros estamos más involucrados en nuestra cotidianidad de lo que indican las perspectivas cósmicas (visiones del mundo) sobre nuestro rol.

Pensamos que la diferencia está en lo que hacemos, si lo hacemos o no. Nos gusta ver resultados. Es obvio que nuestra propuesta tiene que ser un acuerdo mutuo entre los extremos. El mejor lema puede ser: “Tranquilo. Algunas se ganan y otras se pierden”.

Una simple búsqueda a menudo puede conllevar conflicto. Muchas personas desarrollan la costumbre de engrandecer sus valores. La mayoría de las veces no tienen intención de lastimar a nadie; sólo les quitan lo que favorece a sus intereses. Cuando esto incomoda a la persona a la que le están quitando, alguien debe decirle: “hasta acá y no más”. Si no se les restringe, siguen tomando lo que desean, poco a poco. Es como tajar un delicioso salami en pequeños trozos sin dar motivo para que se le impida continuar haciéndolo. Ningún trozo en sí causa daño alguno, pero todas las tajadas juntas acaban con el salami. El problema radica en que si las restricciones no se establecen en una etapa temprana, establecerlas más adelante puede generar agresividad en rebanadas pequeñas y aparentemente inofensivas.

El conflicto se vuelve más profundo cuando los optimistas piensan que tienen derecho a tomar lo que están tomando. Las hostilidades aparecen cuando lo que toman

pertenece a otra persona. Es por esto que en las relaciones humanas es necesario acostumbraarnos a los límites y a fijar y a aceptar restricciones, que hacen parte de la vida.

Las dos partes en un conflicto real o potencial se pueden odiar en muchas formas, no todas extremas. De hecho, puede ser que de alguna forma se gusten, o que aprendan a quererse, lo cual les ayuda a lograr acuerdos y equilibrios. Con frecuencia esto resulta más fácil con intangibles, lo que a su vez puede hacer que el manejo de los aspectos más concretos del conflicto sea más simple.

En la práctica, y como parte de las tácticas de negociación, a las partes no les gusta enfrentarse cara a cara, algunas veces por temor a que puedan revelar algo que constituya una ventaja para la contraparte. Por supuesto que esto no aplica a los representantes de las naciones en conflicto ya que los líderes en sus respectivos países pueden vetar las decisiones tomadas. Además, y más importante, los mediadores y árbitros se utilizan como amortiguadores que pueden transmitir una actitud amable cuando explican la parte difícil o la posición abierta de cada parte. La presencia de un tercero u organización, cuya colaboración se solicita, puede ser de gran utili-

RESEÑA DE AUTOR

El profesor Saaty es licenciado en matemáticas y física de Columbia Union Collage; M.S. en matemáticas y física de Catholic University of America, M.A. en matemáticas de Yale University; Ph.D. en matemáticas de Yale University.

La toma de decisiones, el planeamiento y análisis de las funciones neurales constituyen su interés investigativo en la actualidad. Desarrolló el Proceso Jerárquico Analítico para la Toma de Decisiones (Analytic Hierarchy Decision Process

- AHP) y su generalización con la dependencia y la retroalimentación, el Proceso de Redes Analíticas (ANP), en su búsqueda por encontrar medios eficaces para manejar el tráfico de armas y, en forma más general, con complejas tomas de decisiones y asignación de recursos. Ha escrito 13 libros sobre la teoría y las aplicaciones de este tema. Ha sido asesor de muchas empresas y gobiernos en su intento por tomar decisiones importantes y delicadas.

El conflicto en las relaciones personales, siempre y cuando no sea destructivo, crea una tensión que estimula la creatividad para buscar nuevas formas de manejar los problemas.

dad en la resolución de los conflictos. La preocupación del mediador por lograr un equilibrio y crear un resultado justo debe estar por encima de su simple preocupación por la imparcialidad; los mediadores deben ser cuidadosos para que su independencia de opinión no los haga caer en manos de la parte más fuerte.

Por supuesto que no todos los conflictos son malos. La competencia en los negocios, por ejemplo, que es una forma de conflicto, en general actúa como motivación para que los participantes trabajen más arduamente y produzcan más, o desarrollen los proyectos de manera más eficiente o más creativa.

No todos los conflictos exigen una solución. El conflicto humano en la lucha por la supervivencia ha de ser resuelto, pero no existe una fórmula única para aplicarla universalmente. Mucho queda a la intuición y a la experiencia. El conflicto en las relaciones personales, siempre y cuando no sea destructivo, crea una tensión que estimula la creatividad para buscar nuevas formas de manejar los problemas.

La mayoría de los conflictos frenan el progreso; por eso hay que buscar la forma de manejarlos o resolverlos para que las personas puedan continuar con su diario vivir. En general, no se puede esperar que los participantes planteen una visión completa y justa de la situación, porque lo más probable es que se concentren en sus propias inquietudes y perspectivas. De ahí la necesidad de un tercero. La pregunta sería entonces, ¿cómo puede este tercero representar el conflicto de forma tal que tome en cuenta los intereses y las quejas de las dos partes? Esto crea la necesidad de un marco o modelo del conflicto.

Existen ciertos pasos preliminares que se deben tomar para comprender la naturaleza de un conflicto en particular:

1. Identificación de las partes en conflicto.
2. Identificación de los objetivos, necesidades y deseos de cada una de las partes.
3. Identificación de los posibles resultados del conflicto o sus posibles “soluciones”.
4. Hipótesis acerca de la forma como cada parte visualiza sus objetivos y, particularmente, su visión sobre la importancia relativa de estos objetivos.
5. Supuestos sobre lo que cada una de las partes opinaría de los resultados y la forma en que un resultado específico podría cumplir con sus objetivos.

Estos pasos, aparentemente simples, presentan muchas dificultades porque las percepciones de los distintos individuos pueden tener un marcado contraste. “Uno de los problemas más interesantes en el estudio de la imagen, y que en gran parte se encuentra sin resolver, son las condiciones bajo las cuales convergen las imágenes de distintos individuos bajo el impacto de la comunicación simbólica y las condiciones bajo las cuales discrepan” (Boulding, *The Image*, 1956).

En consecuencia, el analista que desee lograr el modelo de un conflicto vigente y quiera obtener información de las partes involucradas corre el riesgo de permitir que su versión se vea influida por el concepto que esas partes tengan de la situación. Hasta los observadores aparentemente imparciales tienden a tener una visión sesgada. Uno de los objetivos de mi trabajo es demostrar la forma en que estas opiniones discrepantes pueden tener un valor práctico al modelar los conflictos.

Tenemos que reconocer que el desarrollo de un buen modelo que represente

el problema y posteriormente el uso de ese modelo para analizarlo, no es lo mismo que encontrar una solución. Sin embargo, un buen modelo desnuda la estructura del problema y muestra en dónde hay cabida para cambios constructivos y en dónde para un acuerdo mutuo.

Nuestra discusión básica se fundamenta en que lo más esencial para todas las partes involucradas es comprender la naturaleza y estructura del conflicto. Este entendimiento debe recurrir tanto a las interpretaciones objetivas como a las subjetivas de nuestros propios motivos y los de las demás partes; de igual manera, hay que tomar en cuenta los factores tangibles e intangibles del conflicto.

Es por esto que un modelo eficiente de conflicto incluye lo emocional e irracional de las personas junto a lo racional; esto les permite crear supuestos y manipular las ideas en forma lógica de modo que puedan llegar a la parte emocional del problema y lograr una catarsis al traer las emociones a la conciencia y permitirles expresarse. Esta puede ser la única forma de que la gente colabore y dé rienda suelta a esas afirmaciones y creencias que guardan profundamente. No existe garantía alguna de que la solución lógica de otros, que de manera convincente se difunda en algún momento de diálogo racional, se mantenga. Cuando las partes abandonan el salón, sus emociones negativas ya habituadas al conflicto, estallan de nuevo para deshacer cualquier cosa que se haya acordado.

El arbitraje obligatorio es una forma de sortear esto; las personas aceptan alguna forma de castigo por no estar de acuerdo, de modo que se preparan a sí mismas repitiéndose que esa es la mejor forma de actuar y que quizá este mundo no sea el mejor de

todos, pero un acuerdo puede ser la única solución. De lo contrario, puede haber más castigo.

Entonces es necesario que las partes vean los posibles resultados de sus actos, tomados conjuntamente con las acciones de las otras partes del conflicto. Si a todos les complace lo que ven, aún cuando no llene por completo sus expectativas, santo y bueno. De lo contrario, las partes pueden contemplar cambios posibles en su propio comportamiento para ver cuáles son los efectos de los mismos sobre el panorama general. Puede resultar que constituyan mejoras; puede ser que lleguen a la conclusión de que lo mejor es transigir para lograr un acuerdo.

LOS FACTORES INTANGIBLES

Un problema grave, que hasta hace poco no había podido resolverse, es cómo manejar los factores intangibles que surgen en un conflicto. Últimamente, la gente viene discutiendo sobre los intangibles y ha llegado a la conclusión de que su manejo es muy subjetivo. Nosotros no estamos de acuerdo.

Los intangibles se pueden comparar de acuerdo con la prioridad preferencial y pueden hacer parte de un marco más amplio que incorpore los factores tangibles y concretos, al igual que los intangibles y abstractos que hacen parte de un problema. La “jerarquía analítica” y los “Procesos en Red” (*The Analytica Hierarchy and Network Processes*) desarrollados por este autor desde la década de los setenta ofrecen ese marco.

LA NEGOCIACIÓN DE LOS CONFLICTOS: EL SÍNDROME DEL CONDE DE MONTE CRISTO – CONFLICTOS RETRIBUTIVOS

Desde 1976 se ha desarrollado un gran número de casos de estudio que utilizan el proceso de jerarquías analíticas. Las espe-

Desde 1976 se ha desarrollado un gran número de casos de estudio que utilizan el proceso de jerarquías analíticas. Las esperanzas del trabajo estaban en que si se enseñaba a la gente a analizar sus conflictos y a dejar al descubierto la estructura, la razón prevalecería y los antagonistas se motivarían para lograr una solución justa y razonable.

ranzas del trabajo estaban en que si se enseñaba a la gente a analizar sus conflictos y a dejar al descubierto la estructura, la razón prevalecería y los antagonistas se motivarían para lograr una solución justa y razonable.

Pero en los conflictos, y particularmente en aquellos de larga duración, rara vez prevalece la razón. Más bien, la posición de las partes se afianza y los grupos buscan no solo satisfacer sus propias necesidades, sino también castigar a sus adversarios por no estar de acuerdo con ellos; o, por lo menos, que paguen un precio por su oposición.

A menudo se puede esparcir una nueva luz a un conflicto. La experiencia ha demostrado que los conflictos se pueden aliviar con el uso de un mediador que introduzca “bazas de negociación” al proceso. Si A y B son los participantes, A estudiará este asunto específico y evaluará, no sólo los beneficios crecientes que percibirá, sino lo que le cuesta al adversario otorgar tal concesión: entre mayor sea este valor, mayor la ganancia.

Así las cosas, la ganancia en un

punto determinado para A se puede describir como el producto de los beneficios de A y el costo de B (tal como los percibe A). Tenemos las siguientes relaciones para las dos partes: A y B.

(Tal como las percibe A)

(Ver gráfica A)

En donde Σ es la suma que se tomó sobre todas las concesiones de B en el numerador y de A en el denominador. La *relación que A percibe* para B es lo recíproco de lo anterior.

(Tal como las percibe B)

(Ver gráfica B)

En donde Σ es la suma que se tomó sobre todas las concesiones de A en el numerador y de B en el denominador. La *relación que B percibe* para A es lo recíproco de lo anterior.

Si tanto A como B perciben costos y beneficios en la misma forma, estas relaciones serían recíprocas entre sí. Sin embargo, esto casi nunca sucede.

Es obvio que cada una de las partes desea que su relación sea lo más alta posible. Si la relación

Gráfica A

$$\text{Relación de A} = \frac{\text{ganancias para A}}{\text{como percepción de ganancia para B}} = \frac{\Sigma \text{ Benef. para A} \times \text{costo B}}{\Sigma \text{ Benef. para B} \times \text{costo A}} = \frac{\text{Ganancias para A}}{\text{Perdidas para A}}$$

Gráfica B

$$\text{Relación de B} = \frac{\text{ganancias para B}}{\text{como percepción de ganancia para A}} = \frac{\Sigma \text{ Benef. para B} \times \text{costo A}}{\Sigma \text{ Benef. para A} \times \text{costo B}} = \frac{\text{Ganancias para B}}{\text{Perdidas para B}}$$

de A para algún paquete es inferior a uno, entonces A percibirá la relación de B como mayor a uno y sentirá que no se le ha tratado equitativamente. El objetivo tiene que estar orientado a buscar concesiones sencillas y de grupo, en donde cada una de las partes sienta que su propia relación es superior a uno. Esto exige mediación calificada.

Es prudente involucrar a las partes para lograr su confianza y poder realizar los estimativos necesarios. De no ser posible, entonces el analista debe aplicar sus mejores juicios.

BIBLIOGRÁFICA

- Boulding, Kenneth E. (1956). *The Image. Knowledge in Life and Society*. The University of Michigan Press.
- Saaty, Thomas L. and Joyce Alexander (1989). *Conflict Resolution: The Analytic Hierarchy Process*. Praeger, New York.
- Saaty, Thomas L. (1968). *Mathematical Models of Arms Control and Disarmament*, (traducida al ruso), John Wiley and Sons.
- Saaty, Thomas L. (1982). *Decision Making for Leaders; The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Wadsworth, Belmont, CA. Traducida al francés, indonesio, español (*Toma de decisiones para líderes*), coreano, árabe, persa, tailandés, última versión revisada, RWS Publications, Pittsburgh, 2000.
- Saaty, Thomas L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw Hill International, New York.
- Saaty, Thomas L. (1996). *The Analytic Network Process: Decision Making with Dependence and Feedback*. RWS Publications.
- Wright, Quincy and Louise Leonard Wright (1983). *A study of war*. University of Chicago Press.