

## **Los conflictos y las tácticas del poder**

En abril de 1963, Martín Luther King escribió una carta, desde la celda de su prisión en Birmingham, Alabama, a un grupo del clero blanco que había atacado públicamente sus métodos de protesta contra la segregación racial. Manifestaba su desilusión respecto de los blancos moderados, quienes preferían “una paz negativa que es la ausencia de tensión que caracteriza a los conflictos, a una paz positiva, que es la presencia de la justicia “. La crítica que aquellos hacían al movimiento a favor de los derechos civiles se fundamentaba en la falsa presunción de que aquel movimiento estaba dando lugar a un conflicto. En realidad, lo único que estaba haciendo el movimiento era dejar aflorar a la superficie la tensión que yacía en el fondo provocada por años de opresión y de discriminación.

Lo mismo que una herida no puede ser curada mientras permanezca cerrada, sino que tiene que ser abierta con toda su fealdad a las propiedades curativas del aire y de la luz, la injusticia tiene que ser puesta al descubierto, con toda la tensión que esta exposición suscita, a la luz de la conciencia humana y al aire de la opinión nacional, antes de que pueda ser curada”.

### **Niveles de conflicto**

En la mayoría de las sociedades se dan al menos cuatro posibles niveles de conflicto en casi todas las situaciones de injusticia.

En el más ínfimo de los niveles, un grupo de acción que se ocupa del problema de las viviendas se dirige a las autoridades locales con la cuestión de las familias sin hogar y recibe esta respuesta: “Estamos de acuerdo en que esas familias constituyen una responsabilidad del municipio y que tienen que recibir su vivienda. El problema es el cómo y el dónde. Esta contestación significa que existe un *consensus* o acuerdo acerca de lo que el problema significa. Las diferencias entre el grupo de acción y las autoridades locales se basan exclusivamente en la mala información o en la falta de comunicación. Todo lo que se necesita es una aproximación racional basada en la buena voluntad. Las tácticas apropiadas incluirán la acumulación de informes fehacientes, las reuniones de trabajo conjunto y el esfuerzo de informar a la opinión pública.

El segundo nivel del conflicto es aquel en el que las autoridades locales se niegan a aceptar la responsabilidad de dar vivienda a las personas en cuestión. Se da entonces una *diferencia* de opinión acerca del problema, fundada no en una mera falta de información, sino también en factores tales como los intereses creados y la resistencia emocional; como el político que declara que *no puede* haber pobreza ni indigencia ni bajos fondos de ninguna clase bajo su mandato. Allí donde la resistencia de los que detentan el poder sea irracional, ni la discusión razonada ni las mejores habilidades de comunicación serán suficientes para cambiar su punto de vista (hablando, no siempre, se entiende la gente). Así el grupo que se encarga del problema de la vivienda necesitará no solamente del estudio y debate sobre el problema, sino de una campaña con miras a suscitar la opinión pública y a iluminar otras fuentes de poder, de manera que las autoridades se vean obligadas a actuar a base de la información que se les pone a la vista. Esta táctica incluirá reuniones públicas, peticiones, campañas de cartas y la coacción de los medios de comunicación, y de la reacción pública. La mira está puesta

en hacer remontar el debate a lo más alto de la escala de prioridades de manera que alcance el primer puesto en la agenda del consejo municipal.

Si las autoridades se niegan categóricamente a discutir el tema o a aceptar responsabilidades, existe todavía un nivel más serio de conflicto que puede denominarse como *disensión*. Supongamos que el número de los que necesitan ser reinstalados es alto y las autoridades pueden mostrarse intransigentes porque aceptar responsabilidades significaría un cambio completo de política. El grupo de acción tendrá, por lo tanto, dos opciones posibles. Puede batirse en retirada, o puede entrar en conflicto abierto. Al estudio y la campaña se añadirá, probablemente, la protesta y el rompimiento de la negociación. Hablando en términos generales, estas tácticas son de tres tipos: primeramente, choques que están dentro de las reglas aceptadas de comportamiento (por ejemplo, acciones judiciales y otros procedimientos legales); en segundo lugar, choques que rompen convencionalismos sociales y provocan disturbios sin quebrantar las leyes (demostraciones, marchas, boicots, huelgas, renunciaciones de honores, vigiliencias silenciosas, y vigilancias pacíficas a las autoridades); y en tercer lugar, choques que quebrantan la ley de un modo controlado y disciplinado, en los que quién protesta se muestra dispuesto a arrastrar las consecuencias de su acción (por ejemplo, la negativa a pagar impuestos y la desobediencia civil).

El último nivel de conflicto – improbable cuando el tema a debate son las viviendas- es la insurrección. Difiere de los otros tres no solamente en cuanto al grado sino en cuanto al género. En el consenso, en la diferencia y en la disensión, todas las partes aceptan que los poderes pertinentes (Ej.: los consejos locales) tienen por lo menos, algún derecho a su autoridad. El objetivo de los que llevan la propuesta a delante es persuadir a las autoridades a que cumplan adecuadamente su oficio y responsabilidades. Aun la desobediencia civil apela a lo que *debería* ser la ley y da por supuesto que los cambios que se exigen pueden ser llevados a término por el presente orden social. La insurrección tiene lugar, sin embargo, cuando el grupo de la oposición cree, acertadamente o no, que las autoridades han perdido su derecho a mandar y tienen que ser desafiadas y derrocadas.

Es conveniente recordar la importancia que en las sociedades occidentales otorgan al consenso, hasta el punto de verlo donde no existe. Se prefiere la cooperación, por muy espúrea que sea, al conflicto, aunque este sea necesario. Si bien la aspiración táctica es retrotraer una situación de la *disensión* a la *diferencia* y eventualmente llegar a un *consensus*. Algunas veces esto puede conseguirse investigando más allá de las aspiraciones superficiales de los grupos de oposición. Si sus aspiraciones son razonables, es posible entonces dar con un clave común en algún nivel mas profundo.

Si A quiere tener la ventana abierta y B tenerla cerrada, tenemos un conflicto irreconciliable. Si la aspiración más profunda de A es tener aire fresco y lo que B desea es evitar el viento directo del norte, puede serles posible alcanzar un acuerdo a base de un sistema de ventilación que satisfaga a ambos, siempre y cuando A y B respeten, sus mutuas aspiraciones y negocien en términos de igualdad.

## Las tácticas de los poderosos

Además de la capacidad de ver los diferentes niveles del conflicto y las tácticas apropiadas para cada uno de ellos, es necesario conocer también las tácticas de los detentadores del poder, los diversos artificios de los que la autoridad se ha servido en el decurso de los tiempos para rechazar las presiones a favor de un cambio real de las cosas.

En el nivel más bajo del conflicto, la autoridad se sirve de la táctica del *aislamiento*. Cuando cuerpos de voluntarios o grupos de presión levantan su voz acerca de un problema, la autoridad responde: “demostrad vuestra sinceridad haciendo algo práctico vosotros mismos”. Moderad vuestras demandas y reducídlas a un nivel más aceptable, estableced un esquema y trabajad con nosotros para atacar el problema”. Una junta de servicio social que pasa de la promoción de campañas de presión sobre las condiciones de vivienda, a la formación de una asociación de promoción de la misma, puede ser de utilidad para unas cuantas familias que se encuentran sin hogar, pero perderán el derecho a toda pretensión de estar atacando el problema que se refiere a las causas que lo están provocando. Pero puede también privar al cuerpo de voluntarios de su arista crítica y su independencia financiera. Debido a su aparente razonabilidad, la táctica del aislamiento consigue con frecuencia el éxito de frenar las críticas.

Si la oposición no puede ser aislada, la táctica que sigue obviamente en las *dilación*. “Deberíamos discutir esto tranquilamente tanto como sea posible”, “estamos de acuerdo en principio, pero ahora precisamente no tenemos el dinero necesario a disposición”, “son tantos los implicados en el asunto”, deberíamos coordinar todos estos diferentes esfuerzos y establecer un comité conjunto”. Son reacciones típicas de los burócratas frente a alguna diferencia difícil y controvertida. Lo que se espera es que la decisión así diferida y prolongada en tiempo suficiente, el grupo protesta terminará quedándose sin energías. En la práctica, la consulta puede ser infinitamente amplia, mientras que la coordinación termina convirtiéndose en una rueda de oración tibetana de equipos conjuntos, donde cada cual disipa sus energías e interminables encuentros con todo el mundo. El antídoto a la dilación consiste en añadir las tácticas de presión al debate razonado y en negarse a toda consulta o coordinación que no lleve consigo un poder efectivo.

Un tercer procedimiento clásico es el *divide y gobierna*. Lo mismo que en todas las tácticas del poder, se trata en este procedimiento de una reacción casi natural de la autoridad que no surge *necesariamente* de una manipulación consciente o de una astucia maquiavélica. La dirección puede requerir para la negociación solamente a aquellos directivos del grupo de presión como interlocutores capacitados. Aún pareciendo razonable, siempre lo parece, el resultado siempre es la división de lealtades que obstaculiza la unidad cohesiva imprescindible como un todo. Habrá que oponerse siempre a ellas pacientemente y con energía.

Una cuarta táctica es la de la *conciliación*, una prematura apelación a las partes en disputa para zanjar sus diferencias y sentarse juntos en torno a una mesa. Una vez que se ha encarado el conflicto y ha quedado al descubierto, y cuando las partes interesadas tratan de llegar a un acuerdo sobre la base de igualdad de fuerza y valor, habría que prestar atención a semejante apelación. Frecuentemente, sin embargo, se hace con miras a evitar el conflicto, a escamotear los temas en litigio o a poner a la oposición sobre un terreno falso y desarticular sus exigencias.

Las últimas tácticas *cooptación* y *desviación*. En la *cooptación* (o participación) el poder invita al grupo de presión a escoger representantes para un comité conjunto que discuta los planes, siendo una respuesta mucho más positiva que las precedentes, ya que reconoce voz y voto en la toma de decisiones, y “será de sentido común aceptarla negándose a la cooperación y aprovechando cada concesión para exigir más”, será sin duda valiosa siempre y cuando proporcione una *voz efectiva* en la toma de decisiones. Pero si uno es invitado a cooperar en un plan y oye que se afirma, de manera vaga, que están todos invitados, pero que no se controlan las finanzas, ni las agendas, ni los calendarios, entonces es probable que el plan venga a dar en agua de borrajas.

La última táctica que merece ser tenida en cuenta es la *desviación*. El poder aquí está convencido de que sus intereses personales son los intereses de la sociedad en general. Por esa razón salen al paso de la oposición aludiendo a la autoridad legal que detentan. Intentan desviar la atención del tema que se discute a la competencia de la oposición, o a la manera como se lleva adelante. En niveles inferiores de conflicto la desviación se reviste de esta manera: “si al menos hubiese seguido Ud. El camino de los canales indicados”, respuesta que ignora la fuerza de los intereses creados y da por supuesto que no se trata, en todo ello, más que de un problema de comunicación. En una situación de disensión, el poder trata de situar a sus oponentes en un plano de desprestigio moral, atacando los métodos de que se sirven.

### **Partidismo y verdad**

Tal vez el mayor obstáculo mental para la solidaridad sincera sea la persistente creencia de que existe, en laguna parte, una verdad objetiva sobre una situación, que pueda ser descubierta por todos. (Rara vez es este el caso en los estados iniciales de un serio conflicto social).

Supongamos, por ejemplo, que una familia ha emprendido el camino de sus vacaciones. Se presenta un cruce de carreteras y detienen el coche, inseguros de la dirección que tienen que seguir. Si todos están de acuerdo a donde quieren ir, alguna información más le ayudará a dar con el camino.

Tal vez, sin embargo, la familia no se ha puesto de acuerdo todavía en el destino del viaje porque los diferentes miembros de una familia tienen intereses distintos. Algunos se inclinan por la playa, otros por la montaña. Los padres quieren descansar en la montaña, mientras la hija quiere ir a la playa y bailar en la discoteca. Si discuten sobre el lugar al que dirigirse, la información al respecto tienen ahora en este punto implicaciones partidistas, por muy detallada que esta sea: el pronóstico de lluvia, el mapa señala una carretera pintoresca, la radio comunica que las carreteras de la playa están saturadas, la zona de discotecas está a la vuelta de la esquina, pero no hay allí sitio para pernoctar. Todos estos datos vienen al caso, pero el peso de cada uno es objeto de mayor controversia. La pequeña voz que viene del asiento trasero y señala una heladería es tal vez mordazmente ignorada. Hay, a un mismo tiempo, demasiada información y demasiado poca. La cuestión definitiva- qué es aquello de los que el grupo, en cuanto conjunto cohesivo- no puede ser respondida, y la cantidad de información relativa a cada posible opción es inmanejable. Pero en este punto se ha perdido la visión de conjunto y la prioridad de atención se orientará hacia los miembros del grupo cuyos intereses sean dominantes. Lo mismo sucede cuando se trata de los políticos: la información es interesada, competitiva, inacabable y, en definitiva, indeterminada.

Esto no quiere decir que la búsqueda de la verdad se abandone o que tengamos, deliberadamente, que seleccionar o deformar la información para acomodarla a nuestro propio punto de vista. La cuestión crucial no es que información es la verdadera, sino que información es la *relevante* ahora. No es suficiente presentar simplemente la información mejor; hay que garantizar que se le preste atención.

### **Conflicto y negociación**

*Ganaremos el derecho a amar a todos los hombres luchando contra algunos; conquistaremos el derecho a cogernos de la mano con todos los hombres, negándonos a cogernos de la mano con todos los hombres que estorban a todos los hombres que se cogen de la mano con todos los hombres.*

Semejante separación puede no ser buscada en razón de una división sino para allanar el camino que conduce a una auténtica igualdad. En la separación temporal, la persona busca dar con su propia identidad y retornar a la unidad en calidad de persona libre (caso también de la adolescencia), de manera que sea más tarde una unidad basada en el encuentro de dos libertades que se unen como iguales. Aquí estriba la diferencia entre *conciliación* y *reconciliación*.

D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Luz Sánchez Escalada.