

WILLIAM L. URY

ALCANZAR LA PAZ

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
Y MEDIACIÓN EN LA FAMILIA,
EL TRABAJO Y EL MUNDO



Hace unos años, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* revolucionó nuestro modo de pensar la negociación. Ahora, ya en el tercer milenio, William L. Ury aborda el desafío más crítico que afrontamos: alcanzar la paz. Hoy más que nunca necesitamos la cooperación. Y la necesitamos en nuestras familias –siempre expuestas a la tensión y a múltiples desafíos–, en nuestro trabajo –ámbito que ha sufrido profundos cambios en los últimos años– y en el mundo –que continúa con su despliegue de injusticias y actos de violencia–.

En este libro, el autor refuta el fatalismo que parece marcar los tiempos que corren. Con pruebas arqueológicas y antropológicas, desmiente antiguos mitos sobre la naturaleza humana y presenta un relato nuevo y esperanzado de nuestra capacidad para solucionar los conflictos. El autor propone un enfoque distinto para convertir el conflicto en cooperación mediante la acción de lo que denomina «el tercer lado», pues en ninguna disputa hay sólo dos lados, sino siempre uno más, el que puede llegar a generar un acuerdo. Ury establece diez roles diferentes para ese tercer lado: así, cada uno de nosotros puede actuar, por ejemplo, como maestro, curador o mediador, con el fin de lograr una solución justa y no violenta de los conflictos.

«Este libro trata sobre lo que habría que hacer para detener el conflicto. "Detener" no significa ponerle fin totalmente. Nuestra meta no puede ni debe ser eliminar el conflicto. El conflicto es una parte natural de la vida. Genera el cambio. En la forma de competencia comercial, contribuye a generar prosperidad. Está en el corazón del proceso democrático. Las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a la luz los diferentes puntos de vista y buscar soluciones creativas. Además, son pocas las injusticias que se abordan si no media un conflicto serio. [...]

Por lo tanto nuestro desafío no consiste en eliminar el conflicto, sino en transformarlo. Consiste en cambiar el modo en que afrontamos nuestras diferencias más graves, en reemplazar la pelea, la violencia y la guerra por procesos más constructivos, como la negociación, la democracia y la acción no violenta. [...]

Este libro está destinado a todos aquellos que, como yo, alguna vez tuvieron un momento de desesperación por la lucha destructiva que nos rodea, y se preguntaron si era totalmente inevitable, o si de algún modo, algún día, podríamos aprender a vivir y trabajar juntos, y alcanzar la paz.»

De la «Introducción»

William L. Ury es cofundador del Programa de Negociación de la Escuela de Harvard, donde dirige un proyecto de investigación sobre la prevención de la guerra. Trabaja con empresas, organismos gubernamentales y líderes de todo el mundo. Entre sus clientes se cuentan Ford Motor Company, IBM y AT&T, así como el Departamento de Estado de Estados Unidos y el Parlamento Ruso.

En los últimos años ha mediado entre departamentos de una misma empresa, entre sindicatos y gerencia, y entre grupos étnicos beligerantes. Participó activamente en la creación de centros para la reducción del riesgo nuclear en Washington y Moscú, actuando como consultor del Centro para la Solución de Crisis de la Casa Blanca. Con el ex presidente Jimmy Carter fue cofundador de la Red Internacional de Negociación, que se propone poner fin a las guerras civiles en todo el mundo.

Formado como antropólogo, licenciado en Yale y doctorado en Harvard, llevó a cabo sus investigaciones no sólo en las mesas de negociación, sino también entre los bosquimanos del desierto de Kalahari y los clanes guerreros de Nueva Guinea.

Entre sus libros publicados en castellano se cuentan *Cómo resolver las disputas en colaboración*, *De la negociación al acuerdo*, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* y *Supere el no: cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*.

WILLIAM L. URY

ALCANZAR LA PAZ

*Resolución de conflictos
y mediación en la familia,
el trabajo y el mundo*

Título original: *Getting to peace Transforming Conflict at Home, at Work and in the World.*
Publicado en inglés por Viking Penguin, Londres, 1999.

Traducción de Jorge Piatigorsky
Supervisión técnica: Francisco Díez

Cubierta de Mario Eskenazi

1ª edición en España, 2005

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos

- © William L. Ury, 1999
- © 2000 de todas las ediciones en castellano,
Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires
e-mail: paidosliterario@ciudad.com.ar
Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí 92, Barcelona
Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México, D.F.

ISBN: 84-493-1755-X

Depósito legal: B. 19.038/2005

Impreso en A&M Gràfic, S.L.
08130 Santa Perpètua de Mogoda (Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Una hoja de ruta para alcanzar la paz

Prólogo	15
Nota del autor	17
Reconocimientos	19
Introducción. ¿Estamos condenados a pelear?	23

Primera parte ¿CUÁL ES LA ALTERNATIVA?

1. El tercer lado	31
Repensar el conflicto con sus tres lados	32
La resolución de conflictos en las sociedades más simples	32
El desafío en las sociedades modernas	34
De la familia nuclear a la familia humana	35
En la familia	35
En los lugares de trabajo	36
En la comunidad	37
En un mundo en guerra	39

De un ámbito a otros	40
¿Qué es exactamente el tercer lado?	40
Gente de la comunidad	40
Usando el poder de los pares	41
Desde una perspectiva con una base común.....	42
Qué respalda un proceso de diálogo y de no-violencia.....	42
Y apunta a un “triple triunfo”	43
¿Quién es el tercer lado?	43
Los de afuera	44
Los de adentro	45
¿Un tercer lado interior?	45
Todos juntos.....	47
Nosotros somos el tercer lado.....	47
El potencial del tercer lado.....	49

Segunda parte

¿ACASO PELEAR NO ESTÁ EN LA NATURALEZA HUMANA?

2. El primer noventa y nueve por ciento de la historia humana	53
El rompecabezas arqueológico	54
La sorprendente ausencia de pruebas	57
El rompecabezas.....	60
El mono cooperativo	60
Cooperar para competir	61
Una torta que se puede agrandar	62
El modo de vida más exitoso... hasta ahora.....	63
La lógica de la coexistencia	63
La cooperación no excluye el conflicto.....	63
Poco lugar para la coerción.....	64
Aprender la lógica.....	66
Un sistema de manejo de conflictos.....	68
Pero, ¿no está la violencia en la naturaleza humana?	71
Falsas polaridades.....	72
¿Y los chimpancés?	73
Capaz de guerra, capaz de paz	75
<i>Homo negotiator</i>	75
3. El último uno por ciento de la historia humana	77
Una revolución en la vida humana	78
Los seres humanos se asientan y comienzan a cultivar la tierra.....	79
Crece la población.....	80

Las consecuencias para el conflicto.....	81
La torta que puede agrandarse se convierte en una torta de tamaño fijo.....	81
“Demasiadas personas en el mismo lugar”	82
“La pelea nos sigue a todos lados”	84
El tercer lado se debilita	84
Condiciones, no certidumbres.....	85
Las pirámides del poder.....	86
De la cooperación a la compulsión	86
El poder se convierte en un premio.....	87
De las relaciones horizontales a las relaciones verticales	87
La lógica de la guerra.....	88
El Estado alimenta las guerras y las guerras nutren al Estado.....	89
Orden de matar	89
La guerra es contagiosa	91
La fuerza tiene sentido	91
El siglo con más muertes	92
Las guerras mundiales	92
El espectro de la destrucción en masa	92
Una proliferación de guerras étnicas.....	94
Y sin embargo hay signos de paz.....	95
¿Hacia dónde iremos, humanidad?	96
4. La recurrencia	99
Un cambio de lógica.....	101
De la torta tamaño fijo, volvemos a la torta que puede agrandarse	101
De las flechas a los rifles	103
Del “ganar-perder” al “perder-perder”	104
Del “ganar-perder” al “ganar-ganar”	106
El ejemplo de Sudáfrica.....	107
De vuelta a la red.....	108
Las pirámides se achatan	109
El retorno de la red	111
La reunión	113
Más conflictos	114
Más vulnerabilidad.....	115
Un tercer lado potencialmente más fuerte.....	115
La revolución de la negociación	116
La negociación se hace omnipresente	118
La negociación se vuelve una necesidad	119
La recurrencia	120

Tercera parte
¿CÓMO HACEMOS PARA PARAR?

5. Prevenir: Proveedor, Maestro, Constructor de Puentes	127
Necesidades, habilidades y relaciones	128
1. El Proveedor: posibilitar que la gente satisfaga sus necesidades	129
Compartir recursos, compartir conocimientos	130
Protección.....	132
Respeto	132
Libertad	135
Puertas abiertas	136
2. El Maestro: enseñar habilidades para manejar el conflicto.....	136
Deslegitimar la violencia.....	137
Enseñar tolerancia.....	138
Enseñar la resolución conjunta de problemas.....	140
3. El Constructor de Puentes: forjar relaciones a través de las líneas de conflicto.....	142
Crear vínculos transversales.....	143
Desarrollar proyectos conjuntos	144
Promover el diálogo genuino	145
Prevención: la mejor intervención.....	149
 6. Resolver: Mediador, Árbitro, Equilibrador, Curador.....	 151
Los intereses, los derechos, el poder... y la relación.....	152
4. El Mediador: conciliar los intereses en conflicto	154
Todos somos Mediadores.....	155
Llevar a las partes a la mesa de negociaciones	156
Facilitar la comunicación	157
Ayudar a las personas a buscar una solución	158
5. El Árbitro: determinar los derechos en disputa	159
Los pares también pueden ser Árbitros	159
Reemplazar el conflicto destructivo	160
Promover la justicia	161
Alentar la negociación.....	163
6. El Equilibrador: democratizar el poder.....	163
Ayudar a llevar al poderoso a la mesa de negociaciones ...	164
Crear una democracia cooperativa	165
Respaldar la acción no-violenta	168
7. El Curador: reparar las relaciones dañadas	169
Crear el clima adecuado.....	170
Escuchar y reconocer	171

Alentar las disculpas	172
La meta es la reconciliación	174
7. Contener: Testigo, Juez de Campo, Guardián de Paz.....	177
8. El Testigo: prestar atención a la escalada	178
Las primeras señales.....	178
Patrullar.....	180
Hablar	181
Pedir ayuda pronto	182
9. El Juez de Campo: establecer límites a la lucha	183
Establecer reglas para la lucha limpia	184
Retirar las armas ofensivas	186
Fortalecer las defensas de modo no ofensivo.....	188
10. El Guardián de la Paz: proporcionar protección	189
Interponerse.....	190
Imponer la paz.....	191
Desactivar la violencia antes de que estalle.....	192
Los nuevos guerreros	193
Reunión de todos los roles	194
Una pelea en el aula.....	195
Violencia étnica.....	196
Prevenir la guerra	197
Conclusión: Es nuestra elección	201
El desafío	202
La oportunidad de prevenir.....	203
La paz es más difícil de alcanzar que la guerra.....	204
Razones para la esperanza	205
La elección de Tarquino	208
Los próximos pasos. ¿Cómo puedo comenzar?	208
1. Cambiar la historia.....	209
2. Aprender algunas habilidades	209
3. Comenzar por casa	209
4. Mediar en nuestras propias disputas	210
5. Hacer lo que uno hace mejor	210
6. Ofrecer servicios voluntarios.....	211
7. Desempeñar un rol faltante	211
8. Generar una alianza ganadora	212
9. Impulsar a nuestra organización a sumarse al tercer lado	212
10. Apoyar el tercer lado en la comunidad global	212
11. Ayudar a construir instituciones del tercer lado	213
12. Ayudar a crear un movimiento social.....	213

Aprender a vivir juntos	214
Notas finales	215
Índice analítico	245

*Para Janice Gray Ury
y su nieta Gabriela,
quienes, cada una a su modo,
me dieron vida e inspiración.*

Prólogo

Conocí a William Ury en el año 1992. Nos juntamos en Harvard, cerca del Charles River, en Cambridge, Massachusetts, para preparar su primer *workshop* de negociación en la Argentina. El seminario fue un éxito completo y, luego de ese viaje, vinieron muchos más. En esa primera visita, además, le hice un reportaje para una revista local. Gracias a esa entrevista, descubrí un primer destello del William Ury que estaba detrás del profesor-disertante. Descubrí un hombre profundamente preocupado por todos nosotros, sus congéneres. Fue extraño, porque de alguna manera sentí que él tenía la capacidad de mirarse y mirarnos, como si estuviera estudiándonos. Después caí en la cuenta de que, claro, es antropólogo...

Con el tiempo, las sucesivas conversaciones y el contacto, fue apareciendo ante mí un costado mucho más profundo de William Ury, algo así como una ideología que le da sustento a lo que hace, dice y piensa.

Mucho de eso está expuesto ante todos ustedes aquí, en este libro...

Pero Bill Ury, en lugar de intentar persuadir al lector, tiene la delicadeza de presentar sus profundas convicciones como un simple conjunto de hipótesis, como una invitación a la reflexión y una guía para la acción.

El libro tiene tres partes bien diferenciadas: la primera parte es el desarrollo de sus ideas acerca del tercer lado, es decir, de la multitud de individuos que participamos en –y sufrimos por– los conflictos, nuestros y de otros, aunque no lo decidamos conscientemente. Es una observación simple, pero de enormes consecuencias en la vida cotidiana de cada uno. Ser o no ser parte del tercer lado, no es una elección. La elección es si vamos a asumir nuestra condición, o si seguiremos permitiendo que prevalezcan los violentos. Una vez más, Ury nos invita a decidarnos por la paz. Y nos dice cómo empezar.

La segunda es una exploración del pasado, con el fin de dilucidar si estamos condenados a convivir con la violencia –por ser parte de nuestra “naturaleza humana”– o no. El viaje es fantástico. Nos lleva por el territorio social y espiritual de nuestros antepasados nómades, cazadores y recolectores, y nos deleita a la vez con jugosos relatos de sus conversaciones con los bosquimanos (aquellos que todos conocimos en la película *Los dioses deben estar locos*). Esa exploración nos permite entender que no estamos condenados a ser violentos “por naturaleza”. La violencia es una elección, lo mismo que la paz. Ury nos invita a decidarnos por la paz. Y nos dice por qué es posible hacerlo.

En la tercera parte, y con el sentido de realidad que lo caracteriza, el autor nos brinda caminos concretos para poner en positiva las ideas desarrolladas. El libro se completa con notas finales, en las que se consignan las fuentes de la obra.

Para aquellos que trabajamos con el conflicto humano, está muy claro que la gente no se pelea, sufre y mata, porque elige hacerlo y porque le gusta. En la mayoría de los casos, la gente “se pone violenta” porque no sabe hacer otra cosa, porque no tiene ninguna otra conducta aprendida, porque no conoce ningún otro modelo para enfrentar la realidad, porque no hay ninguna otra “reacción natural”. Ury desafía a todos y cada uno de esos supuestos, y ofrece respuestas y modelos para construir la paz.

Este es un libro simple y poderoso. Nos dice que los hombres tenemos una historia común –que juntos hemos olvidado– y un futuro común –que inevitablemente vamos a construir juntos–. Y nos propone una historia nueva y un nuevo modelo de convivencia.

Este es un libro revolucionario (como su autor). Porque nos incita a cambiar y nos enseña cómo y por qué podríamos hacerlo. Ahora es nuestro turno. Después de leerlo, usted sabrá, muy en su fuero íntimo, no solo que ya no tenemos ninguna posibilidad de justificar la violencia sino que no hay excusas para no actuar. Usted sabrá que hay una infinidad de cosas que puede hacer para “alcanzar la paz”.

Nota del autor

Soy antropólogo, un antropólogo preocupado. Estoy preocupado porque la tribu que estudio se encuentra en peligro. Si bien es frecuente que un antropólogo estudie tribus en peligro, ésta no es una tribu extranjera. Es la mía. No se trata de una pequeña banda. Es la tribu humana. El peligro no proviene del mundo exterior. Viene desde el interior: de la costumbre de caer en conflictos destructivos, a menudo mortales, cada vez que aparece una diferencia grave entre dos personas, dos grupos o dos naciones.

Este libro refleja una búsqueda tanto personal como profesional. Desde que recuerdo, siempre me pregunté cómo podríamos llevarnos bien todos juntos a pesar de nuestras diferencias. Quizás el tema se planteara ante las constantes disputas en la cena familiar. O bien en la escuela, con niños de treinta nacionalidades y una docena de religiones diferentes. Tal vez haya sido que crecí a la sombra de la Bomba, especulando con los amigos acerca de si teníamos un futuro o no. La situación cambiaba, pero la pregunta subyacente seguía siendo la misma: ¿somos *humanamente* capaces de vivir juntos sin caer continuamente en conflictos destructivos? ¿Es posible la paz o es solo un sueño?

No contento con limitarme a la observación, me formé como media-

dor, a fin de aprender maneras prácticas de resolver conflictos. En las últimas dos décadas he actuado como tercero en disputas que fueron desde enemistades encarnizadas en familias hasta una huelga salvaje en una mina de carbón de Kentucky, y desde batallas entre empresas hasta guerras étnicas en la ex Yugoslavia y en el Cercano Oriente.

Como investigador y consultor del Centro de Manejo de Crisis de la Casa Blanca, también trabajé en la cuestión de la prevención de la guerra nuclear. En las discusiones con funcionarios y académicos, a menudo me sorprendió que el marco temporal dentro del cual funcionaba la mente de las personas no parecía exceder los próximos cinco o diez años; no abarcaba siquiera el lapso de una vida humana. Sin embargo, desde el punto de vista antropológico, un siglo o un milenio son períodos breves. En vista del genio humano para idear armas de una destructividad extraordinaria, me preguntaba de qué modo nosotros, nuestros hijos y nuestros descendientes, podríamos aprender a coexistir sobre una base sustentable, libre de amenazas de aniquilación.

A lo largo de los años intenté decantar por escrito las lecciones que estaba aprendiendo. Con Roger Fisher y Bruce Patton, hace ya casi veinte años, fui coautor del libro titulado *Getting to Yes*, en el cual proponíamos un proceso para negociar acuerdos mutuamente satisfactorios. Una década más tarde, en *Getting Past No*, intenté abordar situaciones más difíciles: ¿qué hacer si las personas no están interesadas en llegar al "sí"?

Este libro da un paso más allá del "sí" y el "no". El problema que encaramos excede las transacciones individuales y el escollo de tratar con personas difíciles. El desafío que enfrentamos en la actualidad es cambiar *la cultura de conflicto* en sí, en el seno de nuestras familias, nuestros lugares de trabajo, nuestras comunidades y nuestro mundo. Es crear una cultura en la que incluso las disputas más graves se manejen no con la fuerza y la coerción sino sobre la base del interés mutuo y la coexistencia. Nuestro desafío está lejos de consistir en la eliminación de las diferencias: se trata de crear un mundo seguro para las diferencias.

Reconocimientos

Hay escritores para quienes su trabajo se parece a la agricultura: metódicamente plantan, atienden el cultivo y recogen la cosecha. Para otros autores el proceso es más desordenado, y se parece más a la caza. Ellos vagan en busca de presas dispersas, a menudo pasan días sin ningún progreso aparente, y de pronto sorprenden y capturan una idea o dos. Confieso que pertenezco a este último grupo. Y, como en las cacerías de nuestros antepasados, la cooperación me resulta esencial. Este libro no podría haberse escrito sin el consejo y apoyo de los miembros de mis tribus intelectuales y afectivas. A cada uno de ellos le estoy profundamente agradecido.

Inicié la investigación para este trabajo hace casi quince años, al tratar de comprender las raíces antropológicas del conflicto. Muchos estudiosos compartieron generosamente conmigo sus enfoques del pasado humano. Entre ellos se cuentan C. K. "Bob" Brain, Robert Carneiro, Irvn DeVore, Robert Foley, Robert Gordon, Jonathan Hass, David Hamburg, Donald Johanson, Bruce Knauft, William McNeill, Robert North, John Pfeiffer y Martin van Creveld. En nuestras numerosas conversaciones, Brian Ferguson aportó su conocimiento enciclopédico de la antropología de la guerra, y su ponderación rigurosa de las explicaciones alternativas

sobre las luchas prehistóricas. Los paleontólogos Philip Tobias y Lee Berger me invitaron amablemente a visitar unos yacimientos arqueológicos, y toleraron con paciencia mis preguntas insistentes sobre las primeras pruebas de violencia humana. Lorna Marshall y Megan Biesele pasaron generosamente muchas horas conmigo, dilucidando los métodos con que los bosquimanos manejan sus diferencias y llegan a acuerdos. En conversaciones con Jane Goodall y Frans de Waal adquirí conocimiento sobre los modos en que la conducta de los chimpancés arroja luz sobre la nuestra.

John Marshall, un apasionado defensor de los derechos de los bosquimanos, me introdujo entre los ju/'hoansi de Namibia, e Isak Barnard, también un amigo de los bosquimanos, me llevó a visitar un grupo de kua en Botswana. Estoy particularmente en deuda con Korakoradue, Xamgau, Ramones, Raseukua y Purana, ancianos kua con los que mantuve prolongadas entrevistas informativas.

Por la ayuda que me prestaron para comprender la guerra de clanes en Nueva Guinea, les agradezco a Aki Tumi, Ru y Joseph Anga, entre muchos otros, a quienes entrevisté, y también a los antropólogos Marilyn Strathern y Douglas Young. En Malasia, Colin Nicholas, del Center for Orang Asli Concerns, me hizo conocer a los semai y su notable cultura; también estoy considerablemente en deuda, por sus ideas perspicaces, con el trabajo de Clayton y Carol Robarchek. El antropólogo Lye Tuck-Po me hizo conocer a los batek, un pequeño grupo de cazadores-recolectores que también viven en Malasia.

Por el financiamiento parcial de mi investigación, agradezco la generosidad de la Carnegie Corporation y la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Anteriormente conté con los auspicios del Proyecto de Evitación de la Guerra Nuclear de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, dirigido por Graham Allison, Albert Carnesale y Joseph Nye. A lo largo del trabajo aproveché considerablemente el apoyo de mis colegas del Programa sobre Negociación en la Harvard Law School; en particular, querría reconocer el aliento de un amigo, el extinto Jeffrey Rubin.

He tenido la suerte de contar con un conjunto de ayudantes de investigación sumamente competentes. Al principio, Cassia Herman me ayudó con diligencia a descubrir la literatura pertinente sobre la antropología de la guerra. Lara Olson investigó una serie de temas, me ofreció comentarios valiosos sobre mi trabajo, y supervisó hábilmente la tarea de cuatro notables alumnos de Harvard durante el verano de 1993: Sami Farhad, Benjamin Moerman, Rupa Roy y Jeanne Smoot. En el curso de los dos años siguientes, Ben demostró ser el más paciente y concienzudo de mis críticos. Leyó el manuscrito renglón por renglón, y me proporcionó una gran cantidad de comentarios y sugerencias perspicaces, que me

ayudaron significativamente a dar forma a mi argumentación. Le estoy profundamente agradecido.

También estoy en deuda con Laina Reynolds, que con energía y celo realizó una investigación exhaustiva sobre las notas finales, me hizo muchos comentarios útiles y puso a mi disposición su invaluable magia con la computadora. Llegamos finalmente a Josh Weiss, infatigable, rápido e ingenioso para encontrar ejemplos de todos los dominios. Él me hizo muchas nuevas sugerencias y ayudó a llevar el libro hasta su término.

Durante estos años conté también con el apoyo de una serie de ayudantes ejecutivos y gerentes comerciales sumamente capaces: Ellen Meyer, Lucia Miller, Linda Lane, Sheryl Gamble, Barbara Hausman, Barbara Drew, Martha Landry, Riana Robert y Jean Michael. En los últimos tres años, Christine Quistgard (siempre delicada, protectora e ingeniosa) me ayudó a mantener despejada mi agenda para poder escribir.

A continuación llegó el turno de la escritura en sí, que se benefició enormemente con una larga serie de lectores pacientes, que siempre tuvieron el cuidado de combinar sus críticas juiciosas con algo de aliento. Tengo una considerable deuda de gratitud con cada uno de ellos. Fueron Julie Adams, James Botkin, Francisco Diez, Nicholas Dunlop, Brian Ferguson, Patrick Finerty, Ronald Heifetz, Jill Kneerim, John Paul Lederach, John Naisbitt, Stephen Rhinesmith, Kumar Rupesinghe, Raphael Sagalyn, Alison Sander, Thomas Sander, Benjamin Sherwood, Elizabeth Sherwood, Ed Sketch, Alan Slifka, Mark Sommer, John Steiner, Graciela Tapia, Janice Ury, Joshua Ury y Mark Walton. También aprendí mucho en las consultas con Lisa Gray Arback, Edward T. Hall, Ben Levi, Ilana Manolson y Robert Mnookin.

Para escribir se suele necesitar la soledad. Por los refugios que me brindaron, les agradezco a João Santaella hijo y a Paulo Rogerio de Oliveira, a Ruth Sporn y Finn Arnesen, y a la hospitalaria gente del Glacier View Ranch de Ward, Colorado.

El texto se benefició con un excelente cuidado editorial. Mi amigo y colega Marty Linsky pasó muchos días ayudándome a pulir la línea conceptual y encontrar el tono correcto.

De Robert Horn, un maestro del lenguaje visual, he aprendido que los gráficos son lo que mejor complementa a las palabras. Sus iconos hacen que los conceptos sean más comprensibles y recordables.

Es imposible prescindir de los agentes. Joni Evans y Michael Carlisle, de la William Morris Agency, creyeron en el proyecto cuando no siempre era fácil hacerlo, y con su contagioso entusiasmo pugnaron para que el libro fuera más accesible. El beneficiario será el lector.

He descubierto que el apoyo de los buenos amigos es esencial. Todos los míos fueron útiles, pero tres en particular influyeron especialmente sobre este libro. Mark Gerzon acompañó el proyecto desde su inicio con

notas sabias y cálido respaldo. Kent Reynolds discutió muchos de mis argumentos en el curso de incontables caminatas por las montañas de Nuevo México, y demostró ser un intrépido compañero de viaje en las tierras altas de Nueva Guinea. David Lax, fiel amigo, fue un consejero extraordinario en nuestras conversaciones semanales, que se iniciaron hace veinte años y aún continúan.

Un libro está compuesto de un "sí" y miles de "no". Nunca podría haber alcanzado ese "sí" sin la comprensión de mis colegas y, sobre todo, sin el cálido apoyo de mi familia. Mis hijos Christian y Thomas fueron muy pacientes, a pesar de que no creían que un libro pudiera tomar tanto tiempo, y de que pensaban que me iría mejor escribiendo libros para niños. Pero, más que a cualquier otra persona, le estoy agradecido a mi esposa, Lizanne, apoyo constante, lectora sincera y audaz compañera en el viaje a Malasia. Ella misma nunca podrá saber de cuántas maneras me permitió tener la paz que yo necesitaba para escribir sobre el modo de alcanzar la paz.

WILLIAM URY
Boulder, Colorado
17 de abril de 1999

INTRODUCCIÓN

¿Estamos condenados a pelear?

Hoy en día no hay ningún desafío más importante que el de abordar nuestras diferencias. Este desafío se plantea tanto en la escala más pequeña como en la mayor. Según nos dicen los psicólogos, entre todos los factores que influyen sobre el éxito de un matrimonio, el más crítico es la habilidad para resolver los conflictos de modo cooperativo. Lo mismo es cierto en todas las otras relaciones: entre amigos, socios comerciales, vecinos o naciones. Nuestro hábito de caer en peleas es el mayor destructor de las relaciones. La danza del conflicto destructivo nos resulta familiar. La vemos cuando dos niños se pelean por un juguete, dos departamentos de una empresa se disputan una partida presupuestaria, o dos grupos étnicos se enfrentan por territorios. El lenguaje del conflicto es universal. "Yo quiero eso." "¡No, lo quiero yo!" "¡Yo tengo razón!" "No, soy yo quien tiene razón! ¡Tú estás equivocado!" "¡Yo soy el más fuerte!" "¡No, lo soy yo!"

Pronto quedamos atrapados en una lucha, en la cual si uno abandona primero significa que estaba equivocado. Cuando hablo de pelea no me refiero a "pelear para divertirse", como en la pelea deportiva, ni a una "pelea limpia", como en una discusión matrimonial, ni tampoco a una "pelea por una parte del mercado", como en una competencia comercial, sino al

intento de resolver el conflicto mediante el empleo de la coerción y la fuerza. Empleo la palabra "pelea" como abreviatura del tipo de conflicto destructivo que arruina las relaciones, lleva a dilapidar dinero y destruye las vidas.

LA PELEA ESTÁ EN TODAS PARTES

Lamentablemente, la pelea abunda. En el hogar, toma la forma de discusiones viciosas, disputas familiares y agresiones físicas. En el trabajo, irrumpe como conflicto entre oficinas, huelgas y juicios. En la comunidad, aparece como batalla legal, violencia escolar, guerra de pandillas y tumultos. En el mundo, existe como terrorismo y guerra.

El asesinato de abril de 1999 en la Columbine High School de Littleton, Colorado, que se llevó las vidas de catorce jóvenes y un maestro, es un ejemplo extremo, pero no único. Todos los años, solamente en los Estados Unidos son asesinadas veinte mil personas. Casi un millón de mujeres jóvenes o maduras son atacadas o violadas por sus parejas o ex parejas; se entablan más de quince millones de juicios, y se gastan más de ciento cincuenta mil millones de dólares en costas.

En el escenario mundial, las guerras en la ex Yugoslavia, con sus decenas de miles de víctimas y millones de refugiados, son solo algunas de las más de veinte guerras en gran escala que azotan el mundo al final del milenio. Hay decenas de otros conflictos violentos entre grupos. Incluso en los países que no padecen la guerra, el terrorismo hace cundir el miedo. Si el camión que hizo volar partes del World Trade Center en la ciudad de Nueva York en febrero de 1993 hubiera contenido una bomba nuclear del tamaño de una uva (bomba cuyo diseño básico puede encontrarse en Internet), habría matado a todas las personas que se encontraran dentro de un radio de poco menos de cinco kilómetros. Nadie está seguro.

En todas partes se está peleando, y a un costo enorme. Estas peleas ponen en peligro nuestra felicidad en el hogar, nuestro desempeño en el trabajo, la calidad de vida en nuestras comunidades y, en última instancia, en esta época de destrucción en masa, nuestra supervivencia colectiva.

PARECE INEVITABLE

En todos los lugares a los que voy, al hablar con líderes políticos y ejecutivos de empresas, maestros y estudiantes, invariablemente encuentro un profundo pesimismo acerca de la capacidad humana para poner fin a la pelea destructiva. Recuerdo un encuentro académico realizado

en la década de 1980, en el cual el orador principal (una mujer) formuló una ambiciosa propuesta para prevenir las guerras en el Tercer Mundo. Les pidió a las superpotencias que retiraran todas las tropas desplegadas más allá de sus fronteras. La audiencia se agitó incómoda, sorprendida por esta propuesta osada y aparentemente poco realista, hasta que un intelectual pudo expresar su objeción: "Aguarde un minuto. No se puede evitar la guerra. ¡Está en la naturaleza humana!"

Una mirada superficial a los títulos periodísticos del siglo XX, el más sangriento de la historia humana, deja poco lugar para el optimismo. A lo largo de las últimas dos décadas he trabajado en disputas familiares, enconados enfrentamientos laborales e interminables guerras étnicas, que a menudo me llevaron, también a mí, a pensar que quizá no sea posible poner fin a las peleas. A veces los obstáculos parecían insuperables, y el progreso tan mínimo, que no permitía advertir diferencias.

Cuando le pregunto a la gente por qué la paz le parece tan inalcanzable, recibo como respuesta, de diferentes modos, tres profundas creencias sobre el conflicto humano:

- *"Cuando se empieza a sentir la presión, no hay otro camino."* Al llegar a un desacuerdo serio, no queda más alternativa que rendirnos o ir a la guerra. La batalla, con palabras o con armas, desempeña una función esencial como el recurso final y como árbitro definitivo en los asuntos humanos.
- *"Es la lógica de la vida."* Son muchas las razones por las que las personas pelean: desde los intereses conflictivos hasta la cólera y el miedo, pasando por las luchas de poder. Estas razones son reales y no podemos hacerlas a un lado porque no nos gusten. La vida es lucha.
- *"Está en la naturaleza humana."* Los seres humanos han estado peleando desde la aurora de los tiempos, y siempre lo seguirán haciendo. El conflicto destructivo, la violencia y la guerra son inherentes a la naturaleza humana, y por lo tanto inevitables.

Cualquiera de estas creencias proporciona una base suficiente para el pesimismo. En conjunto constituyen una argumentación aparentemente invencible. Parece haber pocas probabilidades de cambiar un patrón de conducta humana tan arraigado y fundamental.

PERO, ¿SI LA PELEA PUDIERA PREVENIRSE?

El punto es que, si estos presupuestos sobre el conflicto no fueran totalmente exactos, nunca lo sabríamos, pues ellos se confirman a sí mismos. Cuando uno cree que no es mucho lo que puede hacer para dete-

ner la pelea, tampoco es mucho lo que hace. Por ejemplo, el impulso tendente a poner fin a la carnicería en Bosnia o Ruanda se vio continuamente obstaculizado por una cantinela: "Estos pueblos han estado luchando durante siglos". Se suponía que seguirían haciéndolo, también durante siglos, y que por lo tanto nosotros, los espectadores, no podíamos hacer realmente nada para cambiar ese patrón. El fatalismo paraliza nuestra voluntad de actuar. Pero, ¿y si la pelea, la violencia y la guerra pudieran prevenirse, y ocurre que sencillamente no lo sabemos? ¿Y si no lo sabemos porque nunca hemos tratado de prevenirlas con verdadera convicción? ¿Y si nunca hemos tratado de prevenirlas porque nunca creímos que la prevención fuera posible?

Un amigo mío dice que todas las cosas de la vida pueden clasificarse en dos columnas: aquellas en las que uno puede influir y aquellas en las que uno no puede influir. Hasta no hace mucho tiempo se creía que las enfermedades y las epidemias pertenecían a la primera categoría. Sin embargo, ahora se acepta ampliamente la posibilidad de prevenir la mayoría de las epidemias y muchas de las enfermedades. ¿No se puede pensar que todos los niños, las mujeres y los hombres inocentes que están cayendo en este mismo momento (víctimas de una bala perdida, una bomba terrorista o un ataque aéreo) mueren innecesariamente, atacados por una enfermedad tan posible de prevenir como la viruela?

¿QUÉ HABRÍA QUE HACER PARA DETENER EL CONFLICTO?

Este libro trata sobre lo que habría que hacer para detener el conflicto. "Detener" no significa ponerle fin totalmente. Nuestra meta no puede ni debe ser eliminar el conflicto. El conflicto es una parte natural de la vida. Genera el cambio. En la forma de competencia comercial, contribuye a generar prosperidad. Está en el corazón del proceso democrático. Las mejores decisiones no resultan de un consenso superficial, sino de sacar a luz los diferentes puntos de vista y buscar soluciones creativas. Además, son pocas las injusticias que se abordan si no media un conflicto serio. Necesitamos más conflicto, y no menos.

Por lo tanto, nuestro desafío no consiste en eliminar el conflicto, sino en transformarlo. Consiste en cambiar el modo en que manejamos nuestras diferencias más graves, en reemplazar la pelea, la violencia y la guerra por procesos más constructivos, como la negociación, la democracia y la acción no-violenta. La tarea supone transformar la cultura del conflicto, llevándola de la coerción al consentimiento, y de la fuerza al interés mutuo.

Nadie debe subestimar la dificultad de esta tarea. Puesto que es mucha la sabiduría convencional que niega incluso la posibilidad de trans-

formar los conflictos serios, no puedo esperar que nadie acepte esa posibilidad de inmediato. De allí este libro.

Este libro se ocupa de tres cuestiones difíciles acerca de “detener las peleas”:

- ¿Cuál es la alternativa? ¿Qué es lo que podría reemplazar la pelea como árbitro final de las disputas humanas, especialmente “cuando se empieza a sentir la presión”? La primera parte describe una poderosa alternativa que yo denomino: “El tercer lado”.
- ¿Acaso pelear no es algo que está en la naturaleza humana? ¿Si la gente ha estado matándose mutuamente, qué razón hay para pensar que ahora van a parar? La segunda parte revisa nuestro pasado como seres humanos, indaga sobre el origen del conflicto destructivo y examina los peligros del presente y las promesas del futuro. Una visión más cuidadosa de la evidencia antropológica y arqueológica hoy disponible, nos permite descubrir una sorprendente historia acerca del conflicto entre los humanos y destaca la extraordinaria oportunidad que hoy tenemos para transformarlo —en el hogar, en el trabajo y en el mundo—.
- ¿Cómo hacemos para parar? La tercera parte muestra diez maneras concretas en las que cada uno de nosotros puede actuar como un miembro del tercer lado, y desempeñar un rol decisivo en la prevención de la escala destructiva del conflicto.

En síntesis, el tema de este libro es la razón por la cual peleamos, y el modo en que podemos dejar de hacerlo. Está destinado a todos aquellos que, como yo mismo, alguna vez tuvieron un momento de desesperación acerca de la lucha destructiva que nos rodea, y se preguntaron si era totalmente inevitable, o si de algún modo, algún día, podríamos aprender a vivir y a trabajar juntos, y alcanzar la paz.

**PRIMERA
PARTE**

¿Cuál es la alternativa?

¿Cuál es la alternativa?

La filósofa Hannah Arendt puede haber tenido razón cuando, poco después del fin de la Segunda Guerra Mundial, sostuvo que la principal razón de la persistencia de la guerra no es ni un secreto impulso de muerte de la especie humana, ni las ganancias de los fabricantes de armas, sino sencillamente el hecho de que la guerra sirve como el árbitro definitivo de las diferencias entre las naciones.

Por cierto, las partes de cualquier disputa, grande o pequeña, entre individuos o entre grupos, pueden tratar de allanar sus diferencias hablando, pero ¿qué sucede si no acuerdan, si no pueden acordar, si no acordarán? Cualquiera sea su costo, la confrontación es el arbitraje definitivo. La coerción y la fuerza tienen la ventaja de ser un lenguaje que todos comprenden. Un lado pierde y el conflicto queda zanjado, por lo menos en el futuro inmediato. Quizás entonces, la más simple e importante razón por la cual se pelea la gente sea la falta de una alternativa. Esta es la clave faltante.

CAPÍTULO 1

El tercer lado

*¿Esta es una pelea privada, o
puede entrar cualquiera?*

ANTIGUO DICHO IRLANDÉS



Un amigo mío, Herman Engel, salió en una oportunidad a caminar con su esposa por un barrio de Manhattan. Cuando la pareja estaba cruzando la calle, en la esquina de su casa, un automovilista que venía a toda velocidad clavó los frenos unos centímetros antes de atropellarlos. Aterrado y colérico, Engel dio un fuerte puñetazo en el capot.

Furioso, el joven que manejaba salió gritando: “¿Por qué golpea mi auto?”.

Engel le contestó, también a los gritos: “¡Casi nos mata, a mi esposa y a mí!”.

Empezó a reunirse gente. Engel es blanco, y el automovilista era negro; de pronto la escena adquirió resonancias raciales. A medida que la gente tomaba partido, pareció que la situación podría convertirse en un tumulto en gran escala.

Entonces Engel advirtió detrás de sí a un anciano negro. La mano del hombre, con la palma hacia abajo, bajaba y subía lentamente, como para decirle al joven automovilista: “Está bien, ahora cálmate”. El joven luchó

visiblemente por controlarse, de pronto volvió a su auto, entró, cerró la puerta y partió sin añadir ni una palabra.

Son muchas las razones por las que los conflictos entran en escalada. Como en este altercado, la gente puede sentirse impulsada por la cólera y el miedo. Cada uno cree firmemente que tiene razón. Quizás una o cada una de las partes piense que es más fuerte que la otra y que ganaría una pelea. Es posible que comiencen a juntarse otras personas, y a tomar partido. De un momento a otro, una *vendetta* privada puede convertir a un vecindario pacífico en una zona de guerra.

La disputa entre Engel y el joven automovilista no terminó en violencia *gracias a que* alguien intervino, un tercero que surgió del grupo de curiosos. Aunque ninguna de las partes lo conocía, él tuvo la habilidad de comunicarse de un modo que impuso respeto. Sin decir una palabra, se manifestó contra la violencia. Fue una "tercera parte" o sencillamente "un tercero" prototípico.

REPENSAR EL CONFLICTO CON SUS TRES LADOS

Tuve mi primera vislumbre del tercero como alternativa no violenta sistemática en reemplazo de la fuerza durante una visita de investigación a los bosquimanos a principio de 1989. Los bosquimanos viven en la profundidad del desierto de Kalahari; por tradición son cazadores y recolectores nómades, aunque este modo de vida está desapareciendo rápidamente. Viven en pequeños grupos de unas veinticinco personas, insertados en redes más grandes de aproximadamente quinientas; son relativamente igualitarios y no tienen líderes formales. Como un bosquimano !Kung, llamado /Twi!gum le respondió al antropólogo Richard Lee cuando éste insistía en preguntarle si tenían jefes, "Por supuesto que tenemos jefes. En realidad, todos somos jefes. Cada uno es el jefe de sí mismo."

Los bosquimanos son perfectamente capaces de violencia (cada hombre posee flechas de caza impregnadas en un veneno mortal para los seres humanos), pero saben muy bien controlar los conflictos peligrosos. Puesto que no tienen un gobierno centralizado, quise saber de qué modo impedían que las disputas se volvieran violentas.

La resolución de conflictos en las sociedades más simples

Descubrí que el secreto del sistema de los bosquimanos para manejar los conflictos es la participación vigilante, activa y constructiva de los miembros de la comunidad allegados a los disputantes. "Se les pide

a todos los amigos y parientes que traten de calmar a quienes pelean”, me explicó Korakoradue, un anciano bosquimano kua, mientras conversábamos sentados junto a la hoguera. Toda la comunidad se involucra.

Cuando surge un problema serio, todos se sientan, hombres y mujeres por igual, y hablan, hablan... y hablan. Todos tienen la oportunidad de decir lo que piensan. Este proceso abierto e inclusivo puede llevar días, hasta que la disputa literalmente se agota hablando. Los miembros de la comunidad trabajan duro para descubrir qué reglas sociales se quebraron como para generar tal discordia, y qué hay que hacer para restaurar la armonía social. Ese proceso de discusión se llama *kgotla*, y funciona como una especie de tribunal popular, salvo que no hay un jurado que vote ni un juez que pronuncie un veredicto: las decisiones se toman por consenso. A diferencia del juicio típico, en el cual una parte gana y la otra pierde, en este caso la meta es una solución estable que puedan respaldar tanto los dos disputantes como toda la comunidad. A medida que avanza la conversación grupal, gradualmente va cristalizándose un consenso sobre una solución apropiada. Después de asegurarse que ya no queda ninguna oposición ni mala voluntad, los ancianos expresan el consenso emergente.

Si alguna vez surge un estallido de cólera y hay una amenaza de violencia, la comunidad responde con rapidez. Algunos reúnen todas las flechas envenenadas, para ocultarlas lejos, en la maleza. Otros miembros del grupo tratan de separar a los antagonistas. Y se comienza a hablar.

Los bosquimanos no descansan hasta que la disputa está totalmente resuelta. Un anciano kua llamado Ramones me dijo: “En ningún caso se permite que una persona se vaya antes de que el problema esté solucionado. Si alguien pretende irse antes, lo vamos a buscar. Por lo general, la gente no queda enojada, así que no se van.”

Le hice una pregunta: “¿Y si se produce una disputa entre miembros de diferente grupos?”.

“Vamos a buscar a la persona del otro grupo. Si no quiere venir, todo nuestro grupo va a ver al otro y conversamos allí.”

Siete años más tarde visité a los semai, que viven en la profundidad de la selva pluvial malaya. Los semai, que tienen la reputación de ser tal vez la cultura más pacífica de la Tierra, también hacen un amplio uso de la comunidad en la resolución de sus disputas. Cuando surge un conflicto, tratan celosamente de no tomar partido, incluso cuando (sobre todo cuando) hay parientes cercanos o amigos involucrados. “Tomar partido no es una conducta apropiada”, me explicó un semai. Lo apropiado es animar al pariente a que resuelva su disputa.

Igual que los bosquimanos, los semai tienen largas conversaciones comunitarias, denominadas *bcaraa'*. Me enteré de que iba a ver una *bca-*

raa' para examinar la conducta de un padre que había golpeado a su niño de 4 años por arrancar plantas del campo. El padre hizo algo incorrecto, me explicaron. Los semai no creen que sea conveniente golpear a los niños ni obligarlos a hacer algo, ni siquiera reconvenirlos. La lección de esa *bcaraa'* fue no solo la desaprobación de la fuerza, sino también la aprobación de modos alternativos de abordar la cuestión, hablando y disculpándose.

La *bcaraa'* no solo se organiza para las disputas entre adultos, sino también cuando hay conflictos entre niños. Cuando un niño semai golpea a otro, los adultos, en lugar de castigarlo, convocan a una *bcaraa'* de niños. Todos los pequeños se sientan en círculo, discuten lo que ha sucedido y hablan acerca del modo de resolver la cuestión y reparar la relación dañada. La disputa es útil para todos, porque aprenden a manejar pacíficamente las frustraciones y las diferencias.

El desafío en las sociedades modernas

Nuestras sociedades altamente pobladas, urbanizadas y tecnológicamente complejas, no podrían ser más diferentes de estas sociedades simples como la de los semai y los bosquimanos. Pero, por lo menos en un aspecto crucial, enfrentamos, el mismo desafío. A medida que las familias, los lugares de trabajo y los sistemas políticos modernos se vuelven menos jerárquicos y más horizontales, nuestro gran problema consiste en aprender a manejar cooperativamente las diferencias, como lo hacen las sociedades más simples. Nuestra tarea no es copiar sus *kgotla* y *bcaraa'*, sino idear nuestros propios modos de movilizar la comunidad para que ayude a resolver los conflictos.

En nuestras sociedades el pensamiento convencional afirma que el conflicto tiene dos lados: esposo contra esposa, sindicato contra empleador, árabes contra israelíes. La introducción de un tercero constituye casi una excepción, una aberración, como si alguien se entrometiera en los asuntos de otro. Tendemos a olvidar lo que las sociedades más simples de la Tierra saben desde hace mucho tiempo: que todo conflicto tiene, en realidad, tres lados. Ninguna disputa se produce en un vacío. Siempre hay otros alrededor: parientes, vecinos, aliados, neutrales, amigos, espectadores. Todo conflicto se produce en el seno de una comunidad que constituye "el tercer lado" de cualquier disputa.

El tercer lado es la comunidad circundante, que sirve como *contenedor* en cualquier conflicto en escalada. Si falta ese contenedor, los conflictos graves entre dos partes se convierten fácilmente en una lucha destructiva. Pero en el seno del contenedor el conflicto puede transformarse gradualmente, y pasar de la confrontación a la cooperación.

El sistema inmunitario del cuerpo es una buena analogía para el tercer lado. Cuando una célula es atacada por un virus, envía una alarma química que despierta las dendritas que duermen en todos los tejidos. Las dendritas, a su vez, movilizan a las células T, que se lanzan al rescate. Si las células T corresponden aproximadamente a la policía y a los custodios del orden en el mundo, las dendritas serían la comunidad circundante, a la que hay que despertar para que detenga el conflicto destructivo. El tercer lado sirve entonces como una especie de *sistema inmunitario social* que impide la difusión del virus de la violencia.

En la zona carbonífera donde trabajé como mediador y árbitro, había una célebre canción sindical, cuya letra decía: “¿De qué lado estás?”. Era un llamado elocuente a unirse, en lugar de no hacer nada. Los bosquimanos y los semai concordarían de todo corazón con el llamado a no permanecer pasivamente al margen en una disputa, pero jamás dirían que en un conflicto solamente hay dos lados. Al desafío de la canción, “¿De qué lado estás?”, ellos les podrían responder en su propio idioma: “Del tercer lado”.

DE LA FAMILIA NUCLEAR A LA FAMILIA HUMANA

El hecho de pasar algún tiempo en otras sociedades suele tener el efecto de permitir una mirada nueva sobre la propia cultura. Esto fue lo que me sucedió después de mi visita a los bosquimanos y los semai. En todo lo que miraba (desde una mesa servida para la cena hasta una sala de reunión del directorio de una empresa, y desde el concejo deliberante hasta un juzgado) comencé a ver las huellas del tercer lado en acción. Esto iba mucho más allá de las actividades de un mediador profesional, como yo mismo lo era. Era la *comunidad en sí* (en la forma de vecinos, parientes y amigos) la que actuaba como un tercero para facilitar la prevención y la resolución de los conflictos. Si bien estos ejemplos son todavía excepciones en las sociedades modernas, sugieren lo que el tercer lado puede hacer si algún día adquiere fuerza y este tipo de intervenciones pasan a ser la norma.

En la familia

“Una noche, mi madre y su novio empezaron a discutir tontamente acerca de adónde iban a ir”, cuenta Marquise Johnson, una joven de 18 años formada como mediadora escolar en uno de los peores vecindarios de Cleveland. “Tuve que hacerlos sentar. Eso fue lo más difícil, porque cuando les dije que se sentaran lo único que hicieron fue mirarme fija-

mente. Pero yo insistí: «Voy a ayudarlos a resolver este problema; ¿se pueden sentar, por favor?». Terminamos riéndonos. Yo estaba orgullosa. Cuando termine el *college*, quiero ser asistente social o psicóloga.”

Si bien las costumbres norteamericanas para abordar los conflictos domésticos difieren mucho de los hábitos de los semai, la realidad es que la comunidad circundante empieza a abandonar su pasividad, en favor de una intervención activa. Los casos de niños maltratados y mujeres golpeadas ya no se consideran, como era tradicional, “asuntos de familia”. Los vecinos hacen sonar la alarma, e intervienen los asistentes sociales, la policía y la justicia. Los albergues para mujeres golpeadas ofrecen refugio y asesoramiento.

Al mismo tiempo, se está expresando un “sí” al diálogo. Los grupos de apoyo, el asesoramiento marital, la mediación familiar, se están volviendo mucho más comunes, y no solo entre las clases más acomodadas. Los padres de Jane, una niña de 12 años, estaban tan atareados discutiendo que no pensaban en lo que sentía *ella*. “Después de ir a la mediación –recuerda Jane– empezaron a escucharse más entre ellos, y a escucharme a mí.”

“Sin la mediación familiar –añade el padre–, me parece que todavía estaríamos peleando y haciendo más daño a todos los de alrededor.”

Así como los bosquimanos insisten en resolver amigablemente las disputas antes de permitir que cada parte se vaya por su lado, son cada vez más los divorcios que se inician con un intenso esfuerzo tendente a dejar resueltas las cuestiones económicas y la custodia de los niños, de un modo cooperativo, a través de la mediación, a fin de preservar una buena relación entre las partes. Esto puede suceder incluso cuando los hijos ya son grandes; como dijo una mujer divorciada: “Vamos a ser abuelos juntos”.

En los lugares de trabajo

En los lugares de trabajo, desgarrados por rivalidades entre departamentos, juicios empresariales, huelgas, quejas laborales y violencia inesperada, también hay signos de la actuación del tercer lado. “Cuando mis representantes de ventas entran en conflicto, es por clientes y por territorios”, dice Michael Rosenberg, presidente de un servicio de reparto de comida a domicilio. Cuando su personal de ventas discute, él le pide que intercambien clientes o que trabajen en equipo. “De este modo –explica– se ven obligados a ayudarse recíprocamente por el bien de la empresa, en lugar de preocuparse por proteger su propio territorio.”

Millares de empresas y organismos gubernamentales han designado *ombudsman* o mediadores que se dedican exclusivamente, en algunos ca-

sos en términos confidenciales, a ayudar a los empleados a resolver las disputas que tienen entre ellos y con la gerencia. La mediación que antes se usaba solo para zanjar los desacuerdos contractuales entre la gerencia y el sindicato, se está utilizando cada vez más para resolver las quejas de empleados y consumidores. Muchas empresas están también comprometiéndose de antemano a emplear la mediación y el arbitraje, antes que los tribunales, para solucionar sus disputas con clientes, proveedores y asociados. Entre las mil empresas más grandes de los Estados Unidos, casi el 99 por ciento informan haber empleado la mediación para solucionar una disputa, a fin de ahorrar dinero, lograr un acuerdo más satisfactorio y preservar una buena relación.

En muchas organizaciones hay facilitadores que trabajan con equipos transfuncionales para superar los problemas que se plantean entre distintos departamentos. Los gerentes están aprendiendo a mediar entre sus compañeros de equipo, sus empleados y, a menudo, entre sus múltiples jefes. El éxito de la empresa está empezando a depender de la capacidad de su personal para resolver los innumerables conflictos que se suscitan entre producción y comercialización, ventas y oficinas centrales, empleados y supervisores. Y alcanzar el "triple triunfo": una solución buena para cada lado y para la compañía como un todo.

En la comunidad

A principios de la década de 1990, la violencia juvenil en Boston parecía fuera de control. Había un tiroteo cada día y medio, lo cual triplicaba la frecuencia de los últimos diez años. En Halloween, un niño de 9 años había caído bajo el fuego cruzado entre pandillas, lo mismo que un adolescente que se dirigía a una reunión antidrogas. Pero, después de que en 1992 murieran más de 20 jóvenes por disparos de armas de fuego, la tasa cayó a cero en 1996.

Según Paul Evans, comisionado policial de Boston, la clave fue la "colaboración". Se movilizó toda la comunidad. La policía trabajó estrechamente con los maestros y los padres en la identificación de chicos que faltaban a clase o estaban obteniendo notas bajas. Los organismos del gobierno local y las empresas instrumentaron asesoramiento psicológico, programas educativos y tareas fuera de la escuela para los jóvenes perturbados. Los hogares de estos jóvenes fueron visitados por asistentes sociales. Ministros y pastores actuaron como mentores y proporcionaron familias sustitutas a los chicos que nunca habían tenido dos progenitores en su casa, y a veces ni siquiera uno. Consejeros comunitarios (a menudo ex miembros de pandillas) comenzaron a acompañar a los pandilleros, para enseñarles a manejar sus conflictos con palabras, sin armas.

No solo Boston hizo un buen uso del tercer lado. En todos los Estados Unidos, las disputas comunitarias de todo tipo (desde perros que ladran o problemas con terratenientes hasta juguetes de niños abandonados en la acera) se someten cada vez más a la mediación de voluntarios entrenados de la comunidad. "Yo recomendaría el proceso [de la negociación mediada] para cualquier disputa que parezca insoluble", dice el juez Clarence Seeliger, quien ha sido testigo de que la mediación resolvió en Atlanta duras disputas de casi un cuarto de siglo acerca de la traza de una autopista a través de los vecindarios locales. "Ellos [los del tercer lado] probablemente impidieron que sacáramos las armas y nos disparáramos por encima de la mesa", dice Hal Rives, líder de unos de los bandos disputantes. "No creo que hubiéramos llegado [al acuerdo] sin ellos."

Igual que entre los semai, también los jóvenes están aprendiendo a mediar. "Si no hubiéramos tenido mediación, me habría peleado con ellas", dice Alisha, una alumna de sexto grado en la Martin Luther King School. Dijo que le había hecho una pregunta a su compañera Elizabeth, y esta había respondido poniéndole apodosos y "cara de asco". Pero en lugar de pelear, Alisha y Elizabeth fueron al Centro para la Resolución de Conflictos, en la planta baja de la escuela, donde pidieron ayuda a un compañero entrenado en mediación. "Resolvieron el problema acordando que tratarían de llevarse bien, sin que ninguna pretendiera hacerse la viva con la otra", explicó Patrice Culpepper, el alumno de undécimo grado que medió en el caso. "Después hubo seguimiento, y las dos estaban cumpliendo."

En más de cinco mil escuelas de los Estados Unidos, los niños están recibiendo entrenamiento como mediadores entre compañeros. No esperan a que les lleguen los problemas, sino que van a los patios de juego y a los corredores donde esos problemas se generan. Lo típico es que trabajen en parejas, un niño y una niña; se acercan a los compañeros que están discutiendo o peleando, y les preguntan si quieren hablar sobre su conflicto. Se establecen algunas reglas simples: no interrumpir al otro, hablar sobre los propios sentimientos, buscar una solución. La tasa de éxito es alta. Por ejemplo, en la Melrose Elementary School de Oakland se le ha atribuido al programa de mediación una reducción sustancial de la violencia, y hay cincuenta veces menos suspensiones.

Esta tendencia a la resolución consensual de las disputas no se limita a los Estados Unidos. Está apareciendo en todo el mundo, a menudo sobre la base de las tradiciones de mediación propias de cada sociedad y cultura. Los hawaianos tienen la tradición del *ho'oponopono*; los palestinos la llaman *sulha*, y entre los pueblos del Cáucaso los mediadores son los ancianos. Difundiéndose de una sociedad a otra, aprendiendo de las tradiciones locales, la mediación se está convirtiendo en un movimiento de escala mundial.

En un mundo en guerra

Todo empezó como un diálogo entre profesores y activistas del movimiento pacifista. El sociólogo noruego Terje Rod Larsen y su esposa, la diplomática noruega Mona Juul, iniciaron en su país una serie de conversaciones de paz directas, secretas y extraoficiales, entre israelíes y palestinos. Los primeros representantes israelíes fueron dos académicos pacifistas, Yair Hirschfeld y Ron Pundik, vinculados con el liderazgo judío. La Organización para la Liberación de Palestina fue representada por el economista Abu Alaa y dos ayudantes, Hassan Asfour y Mahek el Kurd. Las conversaciones terminaron convirtiéndose en oficiales, y en 1993 produjeron el Acuerdo de Oslo, registrado para todo el mundo con un apretón de manos televisado, en los jardines de la Casa Blanca, entre el líder árabe Yasser Arafat y el presidente israelí Yitzhak Rabin. Aunque solo se había dado un paso en la tortuosa senda hacia la paz en el Cercano Oriente, constituyó el mayor logro sobre el conflicto violento en décadas.

El tercer lado está interviniendo cada vez más para ayudar a resolver las disputas internacionales que antes solo podían zanjarse mediante la guerra. El Vaticano evitó una guerra por las islas del Canal de Beagle entre la Argentina y Chile, gracias a una mediación que llevó a una división del territorio mutuamente aceptable. La mediación de la comunidad internacional ha puesto fin a guerras en Namibia, Mozambique, Camboya, Nicaragua y Guatemala. No intervienen solamente los gobiernos. Igual que en aquellas conversaciones de Oslo, cada vez son más las organizaciones no gubernamentales y los ciudadanos privados que trabajan en forma paralela con los diplomáticos oficiales para reunir a las partes y facilitar las conversaciones. A la Comunidad de Sant' Egidio, una reunión de comunidades cristianas, se le atribuye el haber facilitado el final de la guerra en Mozambique.

A veces el tercer lado va más allá e interviene por la fuerza, para detener la agresión y la guerra. Con el público mundial continuamente consternado por las masacres y violaciones contra musulmanes indefensos en Bosnia, finalmente intervinieron las fuerzas internacionales, destruyeron los arsenales serbios, y ayudaron a los ejércitos musulmán y croata a crear un equilibrio de poder, de modo que finalmente los serbios estuvieron dispuestos a conversar. El acuerdo de paz posterior, generado por mediadores internacionales, está siendo puesto en vigor, en el momento en que escribimos esto, por las fuerzas de paz de veinticuatro países.

De un ámbito a otros

El tercer lado cruza todos los ámbitos. Lo que los niños aprenden en la escuela, comienzan a aplicarlo en la familia. Según cuenta Makita Moore, una mediadora escolar de 15 años: "Antes [de mi entrenamiento], cuando mi madre venía y me hablaba, yo solía enojarme mucho, pero ahora sé escuchar. Y cuando no levanto la voz, ella me escucha a mí. De modo que nos llevamos mejor." Lo que los sudafricanos blancos y negros aprendieron en las negociaciones laborales durante la década de 1980 contribuyó sustancialmente a la irrupción de las negociaciones políticas que en la década de 1990 pusieron fin al *apartheid*. La violencia no es el único fenómeno contagioso. También se contagia la cooperación.

¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL TERCER LADO?

El tercer lado es *gente* (de la comunidad) que, usando un cierto tipo de *poder* (el poder de los pares) desde una cierta *perspectiva* (una base común), en respaldo de un determinado *proceso* (de diálogo y de no-violencia), apuntan a un cierto *producto* (un "triple triunfo").

Gente de la comunidad

A diferencia del árbitro definitivo, en la forma de un rey o de un Estado autoritario, el tercer lado no es un individuo o una institución trascendente que todo lo domine, sino *la voluntad emergente de la comunidad*. Es un impulso que emerge de las relaciones vitales que unen a cada miembro de la comunidad con cada uno de los otros miembros de la comunidad.

Tal vez resulte difícil pensar de qué modo esa entidad amorfa podría impedir las luchas graves. De modo natural, las personas recurren a una autoridad superior que solucione sus conflictos con la fuerza. Pero la coexistencia genuina no puede imponerse desde arriba. En última instancia, solo puede surgir de las partes y de quienes las rodean. Así como una autoridad planificadora central no puede regir eficientemente, por medio de decretos, una economía compleja y dinámica (según lo ha demostrado claramente el fracaso del comunismo soviético), del mismo modo sería totalmente inadecuada una respuesta de arriba hacia abajo para los conflictos dinámicos y complejos. En el mercado libre es necesario que la iniciativa provenga de cualquier parte y de todas, de los ciudadanos privados, las instituciones, y también del gobierno. El mercado libre es la creación de una multitud de individuos y organizaciones que

interactúan sin restricciones entre sí. Lo mismo se aplica al tercer lado. Una persona puede realizar aportes a ese tercer lado, pero ninguna lo gobierna. Igual que el mercado, "se organiza a sí mismo", según sus propias leyes naturales. A medida que cada individuo realiza su pequeño aporte, se materializa un fenómeno poderoso.

Usar el poder de los pares

En una de las fábulas de Esopo, el Viento Norte y el Sol discuten sobre quién es más poderoso. Finalmente acuerdan realizar una prueba: quien pueda sacarle la capa a un pastor errante ganará la discusión. Primero le toca el turno al Viento Norte, que sopla con toda su fuerza, con lo cual lo único que consigue es que el muchacho se arrope con su capa más ajustadamente. Después es el turno del astro, que calienta al pastor con sus rayos. Muy pronto el joven decide desprenderse de la capa y tomar un baño de sol.

Si el Viento Norte representa el enfoque tradicional de la fuerza superior, el Sol es el enfoque del tercer lado. Usa el poder de la persuasión. Influye sobre las partes apelando sobre todo a los intereses de ellas mismas y a las normas comunitarias. El tercer lado tiene el poder que ejerce la presión de los pares y la fuerza de la opinión pública. Es el poder de la gente.

Un experimento simple puede revelar la influencia del tercer lado en su forma más elemental. Introduzcamos a un tercero neutral en cualquier discusión entre dos personas. Aunque este tercero no hable, el tono de las partes comenzará habitualmente a moderarse, y su conducta será más controlada. Si ese tercero impone un respeto especial, el efecto será incluso más acentuado.

En los conflictos no hay por lo general una única tercera parte posible, sino una multitud. Es posible que individualmente las personas no demuestren mucha influencia, pero colectivamente son en potencia más poderosas que cualquier par de partes en conflicto. Organizándose en una coalición, pueden equilibrar el poder entre las partes que disputan y proteger a la más débil. "¿Ven estas varillas que tengo en la mano? -le preguntó en una oportunidad a su grupo Tsamko, un bosquimano ju/'hoam-. Una varilla sola puede romperse fácilmente, pero si uno junta muchas de estas varillas iguales, no se pueden romper."

En última instancia, el poder no proviene del gobierno ni tampoco de una fuerza superior, sino de las personas que eligen obedecer o no obedecer al gobierno, respetar o no respetar una fuerza superior. Si es posible movilizar la voluntad del pueblo, ella prevalecerá.

Desde una perspectiva con una base común

Un alto ejecutivo que asistía a una de mis clases de negociación contó que, en una autopista de cuatro carriles, no había advertido que un automovilista que iba detrás de él trataba de pasarlo. Ese conductor frustrado finalmente se adelantó por la derecha, le tocó bocina y le dirigió un gesto insultante. El ejecutivo se enfureció, aceleró y comenzó a adelantarse al otro automóvil, también por la derecha. Cuando lo tenía a la par, bajó la ventanilla para gritar una respuesta; el otro conductor hizo lo mismo. Pero, de pronto, para su propia sorpresa, el ejecutivo se encontró diciendo: "Disculpeme. Lo lamento." Por un momento, el otro automovilista quedó mudo, y después también dijo: "Disculpeme usted". Terminaron haciéndose señas de que dejaban libre el paso. "Usted primero." "No, no, primero usted."

"¿Qué pasó con su furia?", pregunté.

"No lo sé –contestó el hombre–, supongo que de pronto me di cuenta de lo ridículo que era el conflicto."

Esta es una perspectiva propia del tercer lado y, según lo ilustra este relato, resulta accesible incluso para las partes disputantes. Casi siempre se piensa que ante una posición hay solo dos actitudes posibles: a favor o en contra. Pero por lo general existe una tercera. Desde este tercer punto de vista, se puede comprender adecuadamente cada uno de los enfoques que compiten. Suele ocurrir que los intereses compartidos son más importantes que las diferencias. Las personas recuerdan que, finalmente, todas pertenecen a la misma extensa comunidad.

Los terceros pueden ayudar a los disputantes a lograr esta perspectiva. "En pocos minutos el mediador logró que yo y la persona con la que estaba peleando nos riéramos juntos –comentó un estudiante secundario de Nueva York–. Comprendí que, si podía hablar y actuar con calma en lugar de enfurecerme, nunca volvería a tener que pelear."

Respaldar un proceso de diálogo y de no-violencia

En un arrozal de Vietnam, al principio de la guerra, en medio del fuego cruzado de soldados estadounidenses y hombres del Viet Cong, seis monjes avanzaron hacia el frente. "No miraban a derecha ni a izquierda. Atravesaban el campo en línea recta –recuerda David Busch, uno de los soldados–. Fue realmente extraño, porque nadie les disparó. Y, después de haberlos visto caminar por el sendero que estaba al pie de nuestras defensas, de pronto me desprendí de la lucha. Sentí que no quería seguir haciendo lo mismo, por lo menos no ese día. Todos deben de haber sentido lo mismo, porque el hecho es que desistimos. Sencillamente, dejamos de pelear."

Igual que los monjes que atravesaron el arrozal, o el anciano de la esquina de Manhattan, el tercer lado, sin abrir la boca o en voz alta, le dice "no" a la violencia. De forma recíproca, el tercero le dice "sí" al diálogo. Como entre los bosquimanos y los semai, los del tercer lado exhortan a los disputantes a sentarse y hablar con respeto de sus diferencias. En otras palabras, los del tercer lado ponen el foco en el proceso. Para ellos, *el modo* en que las personas manejan sus diferencias es tan importante como *el resultado* al que llegan.

Apuntar a un "triple triunfo"

La disputa había durado nueve años y, sin resolverse, seguía su curso hacia la Suprema Corte de los Estados Unidos. El Departamento de Transporte de Georgia quería que una autopista atravesara un barrio histórico de Atlanta. Los residentes de la zona se oponían. Toda la comunidad aspiraba a que la disputa quedara resuelta y se instrumentara la solución antes de las Olimpiadas que iban a celebrarse en la ciudad. Intervinieron dos mediadores y, en nueve reuniones, ayudaron a las partes a encontrar una salida: una avenida de cuatro carriles a nivel del suelo, con una expansión sustancial del predio para estacionamiento. Las dos partes y la comunidad se declararon igualmente satisfechas.

Como en este caso, los terceros tratan de lograr una resolución que satisfaga las necesidades legítimas de los disputantes *y al mismo tiempo* las de toda la comunidad. En otras palabras, la meta del tercer lado es "un triple triunfo".

¿QUIÉN ES EL TERCER LADO?

Durante décadas, Sudáfrica fue el principal ejemplo de injusticia racial en el planeta. En mi primera visita al país, a principios de 1989, casi todas las personas a las que entrevisté esperaban que la represión, el terrorismo y la guerrilla continuaran durante mucho tiempo. Mis propias experiencias parecían confirmar este punto de vista. Unos días antes de mi planeada cita con el antropólogo David Webster, un decidido enemigo del *apartheid*, él fue asesinado en la puerta de su casa, en presencia de su mujer, por un escuadrón de la muerte que tenía el respaldo del gobierno. Unas semanas después de haber pasado una noche conversando en Namibia con Anton Lubowski, un opositor político al gobierno sudafricano, también él cayó bajo las balas de un escuadrón de la muerte. El conflicto parecía irresoluble.

Seis años más tarde, en una nueva visita a Sudáfrica, me pareció en-

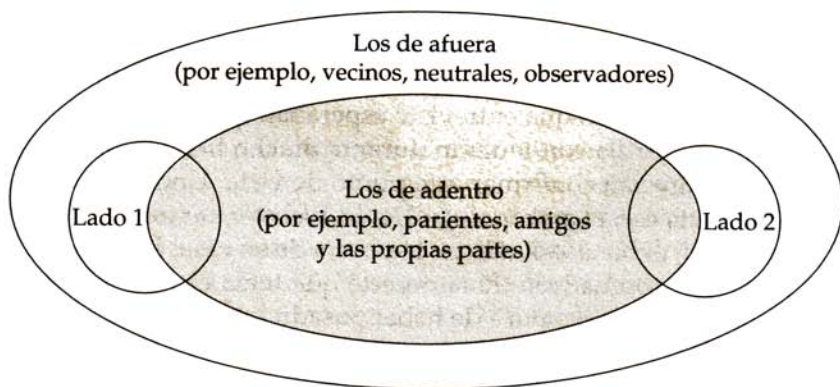
contrarme en un país diferente. El presidente era Nelson Mandela, quien en mi otra visita todavía estaba preso. El presidente anterior, F. W. de Klerk, era vicepresidente segundo de Mandela. Blancos y negros, antes separados por un abismo aparentemente infranqueable, estaban encontrando modos de trabajar juntos en provecho de una Sudáfrica pacífica y próspera. En lugar de balas había puentes.

En ese momento, las transformaciones del conflicto en Sudáfrica parecían casi milagrosas, pero en realidad fueron el resultado de acciones prácticas coordinadas del tercer lado en tres formas que se detallan a continuación:

Los de afuera

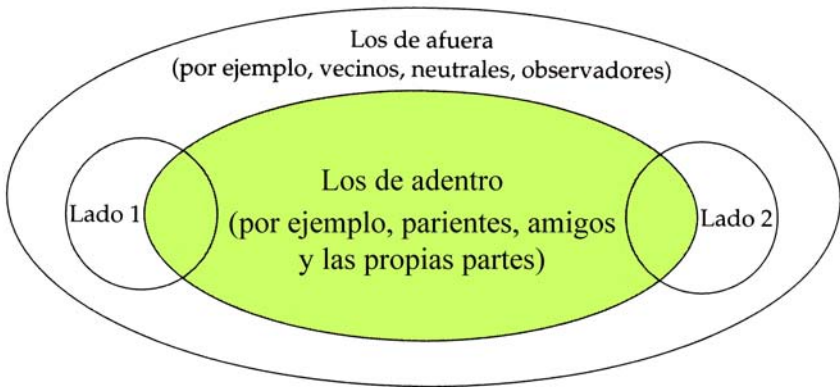
El mundo externo se opuso enérgicamente al racismo institucionalizado del régimen del *apartheid*. Los gobiernos impusieron sanciones económicas. Las federaciones deportivas condenaron al ostracismo a los equipos sudafricanos. Las Naciones Unidas respaldaron en términos políticos y económicos al Congreso Nacional Africano de Mandela. Las organizaciones intergubernamentales enviaron a grupos de eminentes hombres de Estado para que mediaran. Las iglesias movilizaron la conciencia pública, y los estudiantes universitarios realizaron protestas. Bajo una intensa presión, las universidades y las empresas de los Estados Unidos tomaron la decisión de dejar de invertir en Sudáfrica. Desde los ciudadanos comunes, hasta los gobiernos, todos los de afuera que constituyen el tercer lado se unieron para apoyar una comunidad democrática.

¿QUIÉN ES EL TERCER LADO?



El tercer lado está constituido por los de afuera (involucrados indirectos) y los de adentro (involucrados directos)

¿QUIÉN ES EL TERCER LADO?



El tercer lado está constituido por los de afuera (involucrados indirectos) y los de adentro (involucrados directos)

Los de adentro

Los de adentro del tercer lado eran incluso más críticos. Nelson Mandela y F. W. de Klerk eran ampliamente respaldados por sus propios grupos, y luchaban con energía para proteger sus intereses, pero, curiosamente, esos dos hombres también desempeñaron el papel del tercer lado, en busca de una solución no violenta. Sin duda, un par de los de adentro, uno de cada lado, constituye a menudo el tercero más eficaz; por separado, ninguno de los dos puede ser visto como neutral, pero juntos se equilibran. Como alguien de afuera y neutral, a mí me impresionaron las considerables virtudes de los de adentro del tercer lado. En contraste con los de afuera, los de adentro del tercer lado tienen un conocimiento íntimo del conflicto y de sus actores. También es más probable que sigan trabajando a lo largo de la instrumentación del acuerdo.

Mandela y De Klerk contaban con la colaboración de otros de adentro del tercer lado decididos a tender puentes sobre el abismo del color. La Iglesia y los líderes empresariales se unieron al gobierno blanco, al Congreso Nacional Africano y a otros grupos políticos en la formulación del Acuerdo Nacional de Paz, una red de comités de resolución de disputas, sin precedentes, que cubría todo el país, en los niveles local, regional y nacional. Estos comités, constituidos por miembros de las diferentes comunidades que nunca antes habían conversado o trabajado juntas, lograron desactivar muchas confrontaciones violentas entre la policía blanca y los ciudadanos negros, y proporcionaron asimismo un entrenamiento básico sobre los fundamentos de la democracia.

De este modo emergió una masa crítica de protagonistas del tercer lado desde adentro y un centro nuevo y fuerte capaz de resistir las presiones polarizadoras de los extremistas de ambos lados. Los del tercer lado desde afuera ayudaron, pero en última instancia fueron los del tercer lado desde adentro quienes hicieron el trabajo real.

¿Un tercer lado interior?

Encarcelado durante veintisiete años, tratado con dureza por los blancos, Nelson Mandela encontró de algún modo dentro de sí mismo la fuerza para perdonar a sus captores, los opresores de su raza. Me impresionó el hecho de que, cuando hablaba de sus adversarios blancos, ni su voz ni su rostro dejaban traslucir ningún rencor. Y si bien este cambio interior del corazón fue un acto solitario de búsqueda del alma por parte de un individuo, no se detuvo allí. Pues, con la esperanza de reconstruir una Sudáfrica en la cual blancos y negros pudieran vivir juntos en paz y prosperidad, Mandela logró persuadir primero a sus compañeros, y des-

pués a su pueblo, de que también ellos siguieran la misma difícil senda de perdón y reconciliación. De este modo, un acto espiritual individual generó el cambio afectivo de millones de personas, una fuerza política con efectos de largo alcance.

Del otro lado de la línea divisoria, F. W. de Klerk, antes defensor extremo del sistema del *apartheid*, comprendió que se trataba de un error terrible, cuyo resultado era una discriminación injusta y el dominio de la mayoría por la minoría. Al reconocer este error públicamente, ayudó a que su propia gente, rígidamente apegada a las viejas costumbres, aceptara la necesidad de renunciar a muchos de sus privilegios y a una gran parte de su poder, en favor de la mayoría negra.

La magnitud y la rapidez sorprendentes de la transformación sudafricana no se pueden explicar solo como consecuencias de un cambio de mentalidad; se necesitó asimismo un cambio de corazón y espíritu. Puesto que no es tan visible como alguno del tercer lado de afuera o de adentro, el "tercer lado interior" resulta más difícil de describir. Pero, aunque sea nebuloso, no se puede negar su poder; en el análisis final, los conflictos profundamente arraigados se resuelven en gran medida por la vía del trabajo emocional, psicológico y espiritual de las partes. El tercer lado se pone de manifiesto como una especie de conciencia en el seno del individuo comprometido en el conflicto. Es la voz que nos exhorta a curar los viejos agravios; es la capacidad para escuchar al otro lado y demostrar empatía; es el impulso de respetar las necesidades humanas básicas de todas las personas.

El tercer lado interior valora instintivamente la vida y aborrece la violencia. En la Segunda Guerra Mundial, el Ejército de los Estados Unidos descubrió con sorpresa que por lo menos tres de cada cuatro tiradores, entrenados para matar y a los que se ordenaba hacerlo, resolvían no disparar cuando tenían realmente en la mira a la persona que era su blanco. Lo más desconcertante es que esto ocurría incluso cuando el propio tirador corría el peligro de recibir un balazo. Esos hombres se abstendían de disparar mientras no se sentían observados por el oficial al mando.

Los psiquiatras encontraron que la causa principal de la fatiga de combate no era el miedo a morir, sino el miedo a matar. El coronel S. L. A. Marshall, que entrevistó a los soldados de infantería, llegó a la conclusión siguiente:

Por lo tanto, es razonable pensar que el individuo promedio sano y normal (el hombre que puede soportar la tensión mental y física del combate) tiene sin embargo una resistencia interior, y por lo general no consciente, a matar a un semejante, y que no tomará la vida de nadie por voluntad propia si le resulta posible eludir esa responsabilidad. Aunque no puede analizar

sus propios sentimientos tan profundamente como para saber qué es lo que le ocurre, hay sin embargo algo que detiene su mano. En el momento esencial, y sin saberlo, se convierte en un objetor de conciencia.

La resistencia interior a la violencia es un secreto bien guardado, pues (y esto es interesante) cada tirador, según surgió de las entrevistas, creía ser *el único* que estaba desobedeciendo la orden de disparar. Aunque es obvio que la resistencia a la violencia se puede debilitar, también puede ser fortalecida. En esto reside el potencial que tiene el despertar del tercer lado interior.

Todos juntos

Los del tercer lado de afuera fortalecen a los del tercer lado de adentro; estos movilizan a los de afuera, y unos y otros reciben la inspiración del tercer lado interior. Trabajando juntos, pueden transformar incluso un conflicto tan intratable como el de Sudáfrica.

NOSOTROS SOMOS EL TERCER LADO

En la primavera de 1987 visité el cuartel general del Comando Aéreo Estratégico de los Estados Unidos, con base en Omaha, Nebraska. En la recorrida, mis colegas académicos y yo recibimos una información completa sobre todos los aspectos de la preparación del país para una guerra nuclear con la Unión Soviética. Nuestro guía militar nos llevó a los recintos subterráneos, y nos explicó de qué modo era posible comunicarse desde allí con todos los silos misilísticos y bases de bombarderos de los Estados Unidos. Al final de la visita abordamos la aeronave gigantesca que utilizaría el Presidente durante un ataque nuclear. El plan consistía en permitir que el primer mandatario despegara y pudiera continuar dirigiendo la guerra. El avión estaba atestado de equipos de comunicación, y arrastraba una antena enorme que le permitiría al Presidente comunicarse incluso con un submarino comando sumergido en las profundidades del Océano Pacífico. Todo estaba previsto hasta en los mínimos detalles, y una tripulación adiestrada de ochenta personas se mantenía alerta para levantar vuelo en cualquier momento del día o la noche.

Cuando nuestro guía hizo una pausa para responder preguntas, levanté la mano: "No quiero ser presuntuoso, pero si yo estuviera en los zapatos del Presidente, y en medio de una crisis nuclear, la primera persona con la que querría hablar sería el primer ministro soviético, para

que pensáramos el modo de detener la guerra. ¿Tiene este aeroplano conexión con el teléfono rojo, y lleva un traductor de ruso a bordo?"

El oficial del Departamento de Defensa me miró a los ojos y respondió: "La comunicación con los rusos no es *nuestro* trabajo. Es el trabajo del Departamento de Estado."

La misma actitud de "no es nuestro trabajo" se apodera de nosotros cuando tenemos que enfrentar los conflictos destructivos que nos rodean. Cuando surge una disputa, nuestro primer impulso es apartarnos, sobre la base de que no es asunto nuestro. O bien tomamos partido. De uno u otro modo, contribuimos a la escalada del conflicto. Para parafrasear a Edmund Burke, lo único necesario para el triunfo de la fuerza es que la buena gente no haga nada.

Pero el trabajo de parar las peleas es demasiado importante como para dejarlo en manos de los otros. No es posible encargarlo a líderes extraordinarios como Mandela, o a las autoridades. Según lo han reconocido hace ya mucho tiempo sociedades simples como la de los semai, todos tenemos la responsabilidad de impedir el conflicto destructivo. "Tienes que ayudar a resolver la disputa –me explicó un semai–. Si no intervienes, y sucede algo entre los dos disputantes, eres el responsable." "Los amigos de toda la vida no permitirían que los amigos peleen", es el lema de una exitosa campaña de los medios contra la violencia en Boston. Ese podría ser también el lema del tercer lado.

El tercer lado implica una nueva responsabilidad. Significa, como entre los semai, que cada persona, organización y nación es responsable por los conflictos que tienen lugar a su alrededor. Nosotros podemos no pensar acerca de nosotros mismos como parte del tercer lado, y generalmente así pensamos. Sin embargo, cada uno de nosotros tiene la oportunidad de ayudar a detener las peleas destructivas de nuestro alrededor... Y aun cuando no hubiera ningún tercero presente, cada uno de nosotros puede elegir mediar nuestras propias disputas parándonos en el lugar del tercer lado.

Asumir el papel del tercer lado no es una responsabilidad sencilla. Lleva tiempo y consume energías. Quienes lo hacen pueden ser criticados por una o por ambas partes, acusados de "interferir" o "entrometerse". Y en situaciones potencialmente violentas, los miembros del tercer lado incluso pueden correr el riesgo de sufrir daños físicos.

Puesto que los conflictos amenazan la felicidad de nuestras familias, la productividad de nuestros lugares de trabajo y la seguridad de nuestras comunidades, asumir el papel del tercer lado es cada vez más una cuestión de interés propio. Todos somos en cierto modo "propietarios" de los conflictos que nos rodean.

En resumen, el tercer lado no es un otro misterioso o especial. El tercer lado somos nosotros, cada uno actuando individualmente o todos

nosotros actuando juntos. Cuando se trata de parar peleas, la clave faltante está en nuestras manos.

EL POTENCIAL DEL TERCER LADO

En cierto sentido, el tercer lado no es nada nuevo. Está en acción alrededor de nosotros. Solo que aún no es consciente de sí mismo. No tenemos un nombre específico para él. No hay un reconocimiento de su potencial. Tampoco aceptamos la idea de una responsabilidad común por los conflictos que surgen a nuestro alrededor.

Aunque no siempre pensé acerca de él en estos términos, durante toda mi vida profesional como mediador y escritor he sido un estudioso del tercer lado. Sin embargo, me parece que recién ahora he comenzado a vislumbrar sus extraordinarias posibilidades.

Una historia de la Segunda Guerra Mundial refleja, a mi juicio, el potencial del tercero. En el corazón de la Europa dominada por los nazis, cuando millones de judíos eran arrancados de sus comunidades y enviados a los campos de la muerte, una comunidad de trescientos granjeros asumió la responsabilidad de ofrecer un refugio a un grupo de esos judíos perseguidos hasta que pudieran trasladarse a lugares seguros. Durante cuatro años, los aldeanos de Le Chambon arriesgaron sus vidas defendiendo a personas inocentes contra los nazis y sus mercenarios. La cantidad de personas protegidas no fue pequeña. Según estimaciones pudieron salvarse unos dos mil quinientos judíos, la mayoría eran niños.

Las autoridades advirtieron lo que ocurría en Le Chambon. La aldea no estaba lejos de la capital francesa, en ese entonces Vichy, y los funcionarios intentaron varias veces que los aldeanos entregaran a sus protegidos. Enviaron policías y autobuses, pero la gente de la aldea se negó a cooperar y ocultó a los perseguidos. Cuando los nazis asumieron el control directo de la región, la Gestapo capturó a algunos niños, que fueron deportados, junto con quienes los habían albergado, a los campos de la muerte. La Gestapo también sentenció a muerte al doctor Roger Le Forestier, un líder local, como ejemplo para el resto de la población. Pero incluso con sus vidas y las vidas de sus familiares directamente amenazadas, los aldeanos se negaron a entregar a los refugiados judíos.

Por cierto, la valentía de esas personas hizo cambiar de opinión y conmovió a varios de sus oponentes. Finalmente, el gobierno de Vichy no puso ningún entusiasmo en cumplir con las instrucciones de los nazis. Más tarde, el comandante militar de la región, el mayor Schmeehling, conmovido por el testimonio del doctor Le Forestier en el juicio, intentó explicarle al jefe de la Gestapo, el coronel Metzger, que era inútil luchar

con los aldeanos: "Le dije a Metzger que ese tipo de resistencia no tenía nada que ver con la violencia, nada que ver con algo que nosotros pudiéramos destruir con violencia". Metzger insistió en que Schmebling usara una fuerza de ataque masivo. Pero Schmebling fue posponiendo las operaciones, finalmente Francia fue liberada, y los judíos refugiados salvaron sus vidas.

¿Por qué debían los aldeanos haberse preocupado por un grupo de extraños? Cuando se le hizo esta pregunta décadas más tarde, Roger Darcissac, un pastor de la localidad, respondió lo siguiente: "Todo sucedió de una manera muy sencilla. No nos preguntamos por qué. Porque hacer eso era algo humano... más o menos algo así. Esto es todo lo que puedo decirle." Un campesino anciano se hizo eco de esa explicación: "Porque éramos seres humanos, eso es todo". Hannah Arendt, en su análisis de la manera pedestre y burocrática con la que los nazis procedieron a exterminar a millones de personas, acuñó la frase "banalidad del mal". Los aldeanos de Le Chambon ejemplificaron la "banalidad de la decencia".

Lo más notable de todo era que, a juicio de ellos mismos, su conducta no tenía nada de notable. No había mucho que decir. No se consideraban heroicos. Y no porque fueran modestos; era casi como si nunca se les hubiera ocurrido actuar de otro modo. Cuando alguien comete un asesinato o inflige mutilaciones criminales, es tentador buscar explicaciones en la naturaleza humana. Y es cierto que tales actos de violencia pertenecen a la gama de las conductas humanas posibles. Pero también son conductas humanas posibles las acciones altruistas destinadas a impedir la violencia, como por ejemplo la de los aldeanos que salvaron de una muerte segura a las personas refugiadas. El ejemplo de Le Chambon sugiere que nosotros, los seres humanos, somos capaces de convertir la conducta protectora de los aldeanos en algo tan habitual como lo es la violencia y la guerra. Este es el potencial del tercer lado.

**SEGUNDA
PARTE**

**¿Acaso pelear no está en
la naturaleza humana?**

¿Acaso pelear no está en la naturaleza humana?

Si el tercer lado fuera plenamente movilizado, podría ayudarnos a realizar el sueño de vivir juntos sin la enorme cantidad de lucha y violencia que padecemos. Pero está claro que nos encontramos lejos de ese punto. El tercer lado se asemeja a un gigante dormido, capaz de grandes cosas, perdido en el sueño.

Tal vez el mayor obstáculo para movilizar el tercer lado sea nuestra aceptación fatalista del conflicto destructivo como parte de la naturaleza humana. En nuestra desesperanza subyace la historia que solemos contarnos a nosotros mismos y les contamos a nuestros hijos, acerca del pasado. Los seres humanos han estado en guerra entre sí desde el principio de los tiempos. Si uno raspa el barniz de la civilización, se encuentra con Bosnia. Los pueblos retroceden muy fácilmente.

Esto es lo que los antropólogos llaman "el mito del origen". Nos dice quiénes somos y de dónde venimos. El tiempo que he pasado en sociedades más simples, como la de los bosquimanos y la de los semai, me llevó a preguntarme si acaso tenemos un relato totalmente cierto. Entonces reexaminé lo que sabemos y lo que no sabemos sobre nuestro pasado. Lo que descubrí fue sorprendente, y más inspirador de esperanza que lo que yo había imaginado.

CAPÍTULO 2

El primer noventa y nueve por ciento de la historia humana

Si dos personas no se gustan entre sí, pero una le da un regalo y la otra tiene que aceptarlo, hay paz entre ellas. Nosotros siempre nos damos cosas. Nos damos lo que tenemos, es así como vivimos juntos.

DEMI, UN BOSQUIMANO !KUNG



En el invierno de 1995 visité el yacimiento arqueológico de Gladysvale, en Sudáfrica, donde el paleontólogo Lee Berger y sus discípulos estaban descubriendo restos de los primeros seres humanos. En cierto momento, de pie sobre un cerro, vi ante mí la llanura abierta. Hasta donde alcanzaba la vista había un extenso y hermoso prado ondulado. En algún lugar pastaban las jirafas, y en otro los antílopes. El cielo estaba oscureciéndose. Podía sentir el dulce olor de la lluvia que se acercaba. Muy lejos cayó un rayo. Me resultó fácil imaginar una tropa de criaturas con aspecto de chimpancé, peludas, caminando en dos patas y balanceándose en ese paisaje, ante mis propios ojos. Por supuesto, tres millones de años atrás.

La tierra que tenía frente a mí era uno de los lugares de nacimiento de la humanidad. El cuarenta por ciento de todos los fósiles humanos primitivos se han encontrado a pocos kilómetros de distancia de ese lugar. Si la evolución humana hubiera sido una obra de teatro, entonces yo me encontraba en el escenario. Allí se desarrollaron nuestros cerebros, allí comenzamos a aprender a caminar erguidos, sin doblar las rodillas, y allí nos convertimos en seres humanos modernos. Esos valles y coli-

nas, con su enorme diversidad de fauna y flora, fueron el caldero del cual emergió nuestra especie.

Lee Berger explica que la cueva de Gladysvale es en sí misma tan rica en fósiles que excavarla llevaría veinte vidas. Pude ver los huesos desprendiéndose literalmente de las paredes rocosas. Lee y su equipo ya habían encontrado fósiles de australopitecos (conocidos como "hombres monos") de dos millones y medio de años de antigüedad; de *Homo habilis*, de un millón de años de antigüedad y, a lo largo de la cadena evolutiva, de los primeros seres humanos modernos, de hace cien mil años. También encontró pruebas de que había seres humanos viviendo en la cueva hace nueve mil quinientos años, así como un piso de estiércol con restos de la Edad del Hierro de cuatro mil años de antigüedad. Esta cueva, por sí sola, ha sido testigo de prácticamente toda la evolución de la humanidad. "Nunca estarás en un lugar con tanta historia humana", dijo Berger.

Mientras me encontraba en la cueva de Gladysvale, traté de imaginar los miles de generaciones humanas que habitaron ese lugar, que habían utilizado su reparo, que habían vuelto allí después de sus expediciones de recolección y caza; que se habían sentado alrededor de las hogueras, cocinando la comida, charlando, bromeando, gritando y cantando: todas las personas para las cuales ese sitio había sido su hogar. "¿Cómo abordaban sus diferencias?", me pregunté. ¿Vivían "en una guerra de todos contra todos", como lo supuso el filósofo Thomas Hobbes? ¿Tenía razón Sigmund Freud cuando dijo que, "en las condiciones primitivas, es la fuerza superior (violencia bruta o respaldada con armas) lo que gobierna en todas partes"?

Tratar de reconstruir lo que sucedió en lugares como ese es una aventura especulativa pero también necesaria. En gran medida hemos basado nuestras creencias acerca de la naturaleza humana en el conocimiento que tenemos de los últimos cinco mil años de historia. Pero, así como nadie pretende conocer el contenido de un libro por haber leído la última página, ni escribir una historia del milenio registrando solo la última década, tampoco se pueden basar los supuestos sobre la naturaleza humana en el último uno por ciento (o menos) de la historia de la humanidad. Tenemos que entender lo que ha sucedido en el noventa y nueve por ciento anterior.

EL ROMPECABEZAS ARQUEOLÓGICO

En 1948, tres años después del final de la guerra más mortífera de la historia del mundo, el eminente antropólogo Raymond Dart creyó descubrir la explicación de esa carnicería sangrienta. En una cueva ubicada

a algunas horas de automóvil de Gladysvale, Dart encontró lo que a su juicio era un montón de basura de cocina de un grupo de nuestros antepasados, los australopitecos. Ominosamente, entre los huesos mezclados de antilopes, jirafas, osos, hipopótamos, rinocerontes, elefantes, leones, hienas y babuinos, había también huesos de australopitecos. “El espécimen más chocante –reflexionó más tarde– era la quijada fracturada del hijo de 12 años de un hombre semejante a un mono. El chico había muerto como consecuencia de un violento golpe aplicado con precisión calculada en la barbilla, con el puño o un garrote. Ese cachiporrazo había sido tan dañino que partió el maxilar en ambos lados del rostro y rompió todos los dientes frontales. Este espécimen dramático me impulsó en 1948 y durante los siete años siguientes a estudiar ese modo de vida asesino y caníbal.”

Dart, aduciendo la mutilación de las calaveras de los australopitecos y los babuinos como prueba, afirmó que los habitantes de la cueva habían sido cazadores de cabezas. En una serie de artículos sumamente influyentes, elaboró la teoría de que los seres humanos evolucionaron como asesinos y caníbales. En el propio lenguaje evocativo de Dart: “Los archivos de la historia humana, manchados de sangre y entrañas de matanzas, desde los registros más antiguos de Egipto o Sumeria hasta las atrocidades más recientes de la Segunda Guerra Mundial, concuerdan con un temprano canibalismo universal... al proclamar ese anhelo de sangre diferenciador, esa costumbre predatoria, esa marca de Caín”. Según Dart, nos guste o no, nuestra naturaleza asesina nos permitió sobrevivir y prosperar como especie. En síntesis, el asesinato es lo que hizo humanos a los seres humanos.

El escritor norteamericano Robert Ardrey difundió en todo el mundo la concepción de Dart de los seres humanos como “monos asesinos”, con una serie de *best-sellers* que yo recuerdo haber leído de muchacho. Ellos confirmaban la creencia ya generalizada de que la violencia y la guerra están en el núcleo de la naturaleza humana. Por cierto, las teorías sobre la sed de sangre originaria de la humanidad parecían extrañamente confortadoras después de varias guerras mundiales y genocidios. ¿De qué otro modo explicar esos hechos terribles, ya que creíamos que la civilización moderna era más humana que todas las anteriores? Pero, si la guerra estaba enclavada en la naturaleza humana, era comprensible que no pudiéramos actuar de un modo muy distinto. Esto no solo explicaba nuestra conducta, sino que también nos aliviaba de nuestros sentimientos de culpa y vergüenza. Después de todo, la falta no estaba en nuestras intenciones, sino en nuestros instintos.

En Sudáfrica tuve la oportunidad de visitar las antiguas oficinas de Dart en la Escuela Médica de la Universidad de Witswatersrand. Hay allí un sótano en el que están muchos de los grandes hallazgos fósiles de

la paleontología, incluso el "especimen chocante" de Dart. Lee Berger puso en mis manos esa calavera de tres millones y medio de años de antigüedad, y pude examinar cuidadosamente el maxilar partido. La interpretación de Dart me pareció perfectamente verosímil.

Verosímil pero errónea, según resultó.

Quien pudo refutarla fue un científico con el particularmente apropiado apellido Brain, que en inglés significa "cerebro". Después de una cena en Johannesburgo, Bob Brain me dijo que admiraba a Raymond Dart pero lo consideraba un poco "sediento de sangre"; recordó que en una oportunidad, en el curso de una discusión intelectual, Dart blandió un hueso amenazándolo, y le gritó: "¡Mire, puedo matarlo con esto!". La idea de Brain es que lo que leemos en el pasado depende en no pequeña medida de nuestra propia personalidad.

De joven, en 1955, Brain había escuchado a Dart exponer sus teorías, y decidió ponerlas a prueba si tenía la oportunidad. La tuvo una década más tarde. En un proyecto de investigación que finalmente le llevó diez años, Brain encontró una cueva análoga a la de Dart, con el mismo tipo de montón de huesos, y procedió a examinar cada pieza para determinar con exactitud cómo había llegado hasta allí. Mediante un laborioso trabajo detectivesco, Brain pudo demostrar que los signos de fuerza que Dart había atribuido a protohumanos eran sobre todo el resultado de la compresión ejercida a lo largo del tiempo por las capas de roca, tierra y huesos depositados sobre los restos. Además, los daños inequívocamente producidos por ataques violentos resultaron no ser obra de australopitecos. En una demostración dramática, Brain tomó una calavera protohumana con dos nítidos agujeros en la base, separados entre sí por aproximadamente dos centímetros y medio (signos que Dart había interpretado como una mutilación deliberada con propósitos rituales) y demostró que los caninos inferiores de una calavera de leopardo hallada en el mismo estrato coincidían exactamente con los dos agujeros. Lejos de ser montones de basura de cocina de nuestros antepasados, las cuevas habían sido madrigueras de grandes gatos, recordatorio de que no siempre los seres humanos estuvimos en la cima de la cadena alimentaria. De modo que nuestros antepasados no habían sido los cazadores, sino los cazados.

Tan cuidadoso y medurado fue el análisis de Brain, que el propio Dart tuvo la elegancia de reconocer que estaba en lo cierto, y explicó que había formulado su teoría en términos tan enérgicos precisamente para suscitar el debate.

La sorprendente ausencia de pruebas

La refutación por parte de Brain de las pruebas aducidas por Dart para demostrar su hipótesis del mono asesino no es una excepción. En los registros arqueológicos hay muy pocas pruebas concluyentes en favor de una supuesta violencia humana generalizada durante el primer noventa y nueve por ciento de la evolución de nuestra especie.

En cuanto a los últimos diez mil años (el último uno por ciento de la evolución humana), hay pruebas claras y a menudo abundantes de violencia organizada y guerra. Los arqueólogos han encontrado huesos con puntas de lanza o de flecha incrustadas en ellos, o con fracturas en el antebrazo, como si el individuo hubiera tratado de protegerse de un golpe. Las tumbas comunes indican guerra; las tumbas con una relativa ausencia de esqueletos de varones adultos sugieren que los hombres murieron en batallas en otro lugar. Los restos de fortificaciones, lugares de defensa y asentamientos destruidos violentamente son pruebas adicionales, lo mismo que el descubrimiento de armas especializadas para matar seres humanos, como las espadas, las dagas, las mazas y las hachas. Si acaso fuera necesario algo más, hay mucho arte visual antiguo que describe escenas de guerra y masacre. Muchas de las pruebas de la violencia son anteriores a la "civilización" (definida como la construcción de ciudades, la invención de la escritura y la aparición del Estado), según lo demostró el arqueólogo Lawrence Keeley en su estudio de 1935 titulado *War Before Civilization*). Pocas dudas caben de que la violencia y la guerra dejaron huellas claras en los registros arqueológicos.

Precisamente por esto resulta muy sorprendente que sean tan escasas las pruebas convincentes de que haya habido violencia organizada antes de los últimos diez mil años. Respecto del período que va desde los diez mil hasta los catorce mil años atrás, hay dos conjuntos creíbles aunque también discutibles de pruebas de violencia de pequeños grupos: un cementerio en Jebel Sahaba, Sudán, y pinturas rupestres en Arnhem Land, Australia. Ambos hechos parecen haberse producido después de un cambio ecológico catastrófico. Aparte de esto, por lo menos nueve esqueletos demuestran la existencia de asesinatos individuales a lo largo del tiempo, pero prácticamente no se han encontrado huellas de guerras.

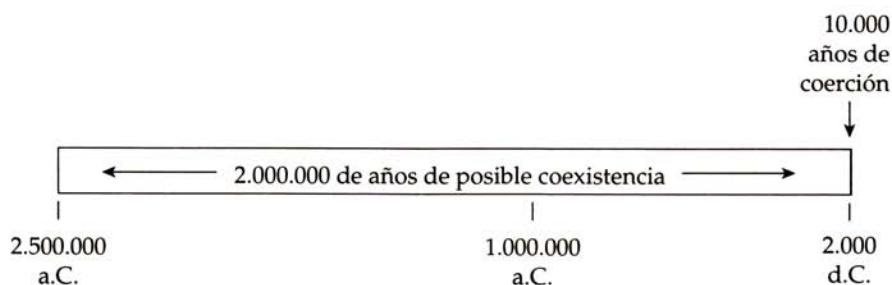
En 1969, la arqueóloga Marylin Roper supervisó los datos arqueológicos sobre eventuales guerras, y llegó a la conclusión de que "no se puede documentar que en el paleolítico haya habido guerras... con la posible excepción del Yacimiento 117, según el informe de Fred Wendorf". Más recientemente, en la década de 1980, los paleontólogos Timothy White y Nicholas Toth catalogaron los fósiles homínidos conocidos, a fin de reunir pruebas sobre la violencia humana prehistórica. Respecto de

cada espécimen que supuestamente demostraba que había habido violencia, ellos revisaron los datos y encontraron explicaciones alternativas tanto o más convincentes. En un caso, por ejemplo, demostraron que las marcas en los huesos eran en realidad el resultado de un daño producido durante la preparación arqueológica. Un estudio aún más reciente (1996) sobre las pruebas arqueológicas, *Troubled Times: Violence and Warfare in the Past*, compilado por Debra Martin y David Fayer, confirma detalladamente la existencia de violencia prehistórica, pero en casi todos los casos dentro de los últimos ocho mil años, menos del uno por ciento de la evolución humana. En el capítulo final, que reseña los datos arqueológicos de todo el mundo, Brian Ferguson llega a la conclusión de que “los asesinatos individuales parecen escasos, y la matanza organizada casi inexistente a lo largo de la mayor parte de nuestro pasado colectivo”.

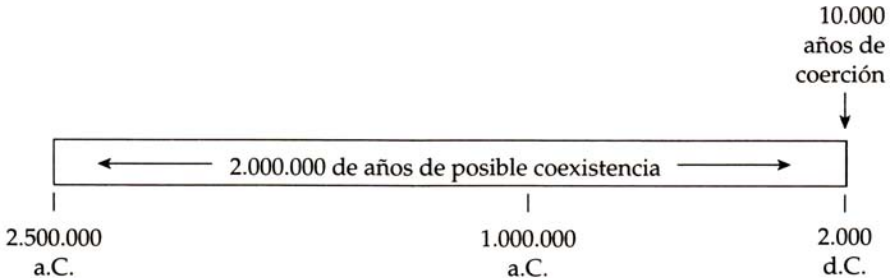
El eminente paleontólogo Philip Tobias, ex discípulo y colega de Dart, ha propuesto una explicación posible. En una oportunidad, en el yacimiento Sterkfontein de Sudáfrica, donde él estuvo excavando durante treinta años, describió ante un grupo de nosotros que los australopitecos y dos especies humanas primitivas (el *Homo erectus* y el *Homo habilis*) compartieron, según se sabía, los mismos hábitat de África entre el millón y medio y el medio millón de años atrás, sin que los registros fósiles revelen que haya habido violencia entre ellas. Bien podría ser que se hayan dejado recíprocamente en paz. “Piensen en eso –exclamó Tobias–, ¡un millón de años de coexistencia pacífica!”

Por supuesto, esa era solo una conjetura. Aún no sabemos lo suficiente, y la falta de pruebas de violencia no se puede tomar decisivamente como prueba de la inexistencia de violencia. Pero la hipótesis es tentadora. No involucra solo una vida o dos, sino un período doscientas veces mayor que la historia registrada. Si las cosas fueron efectivamente así, demostrarían que no es imposible que diferentes tipos de personas vivan juntas con continuidad, sin matarse constantemente entre sí.

CRONOLOGÍA DEL CONFLICTO HUMANO



CRONOLOGÍA DEL CONFLICTO HUMANO



Resulta interesante que los registros arqueológicos mucho más recientes, pertenecientes al período que va entre los cien mil hasta los diez mil años atrás, no contradicen la hipótesis de Tobias. Durante un siglo, los estudiosos especularon con que nuestros primos de Neanderthal murieron en una serie de baños de sangre a manos de nuestros antepasados (el *Homo sapiens sapiens*), pero hasta el momento ninguna prueba arqueológica confirma esta idea.

Tampoco sugiere algo distinto el examen de las armas prehistóricas. El guerrero de un clan de las tierras altas de Nueva Guinea me explicó en una oportunidad que ciertas puntas de flecha estaban específicamente diseñadas para la guerra, y no para la caza; por su forma, causaban el máximo daño posible al ser extraídas del cuerpo. En vista del talento tecnológico de nuestros antepasados prehistóricos, resulta por lo menos curioso que los arqueólogos no hayan encontrado todavía armas especiales para la guerra mucho más antiguas que las dagas y mazas de ocho mil años descubiertas en Catal Huyuk, población del Cercano Oriente. Por otro lado, las fortificaciones más antiguas que se conocen son las murallas de Jericó, que tienen una antigüedad de casi diez mil años; incluso en este caso, el arqueólogo O. Bar Yosef dice que podrían haber servido como protección contra las inundaciones, más bien que como defensas bélicas.

Igualmente sugerente es la impresión que se recibe del arte prehistórico. Los arqueólogos han identificado millares de pinturas rupestres, rocas talladas y esculturas. Algunas tienen hasta treinta y cinco mil años. Como en las celebradas pinturas de Lascaux y Altamira, la gran mayoría de las imágenes corresponden a bisontes, cabras salvajes, caballos y otros animales. Muchos tienen flechas y lanzas clavadas. Estas obras revelan mucho sobre la caza y la vida ritual, pero en ellas encontramos pocas indicaciones de combate armado. Solo cuando nos acercamos a la marca de los diez mil años comienzan a aparecer las excepciones, en el Levante español y en Arnhem Land, Australia. Según los arqueólogos J. D. Lewis-William y J. H. N. Loubsher, incluso en esos casos podría tratarse de descripciones de combates en el mundo espiritual, y no en el mundo material. Pero, de todos modos, si la violencia y la guerra hubieran sido preocupaciones centrales para nuestros primeros antepasados, resulta curioso que durante tan largo tiempo no las hayan reflejado en su arte. En contraste con esto, basta una mirada a los muros pintados y las esculturas de Sumeria y Egipto de hace cuatro mil y cinco mil años para descubrir una batalla sangrienta tras otra, descritas con riqueza.

El rompecabezas

La enigmática historia del conflicto humano me recuerda un relato policial de Sherlock Holmes, en el cual Sherlock advierte al coronel Ross sobre "el curioso incidente del perro durante la noche". Ross protesta: "El perro no hizo nada durante la noche". Y Holmes responde: "Ese es el curioso incidente".

En este caso, el "perro" es la violencia organizada y la guerra. El "curioso incidente" es la *escasez* de pruebas arqueológicas concluyentes sobre la existencia de violencia organizada durante el primer noventa y nueve por ciento de la historia humana. Así como Sherlock Holmes pudo resolver el asesinato misterioso prestando atención al perro que no ladró, también nosotros podemos arrojar luz sobre el rompecabezas de la prehistoria tratando de comprender esa escasez de pruebas.

Por supuesto, es posible que en el futuro los antropólogos encuentren confirmaciones satisfactorias de la violencia. Por cierto, en vista de la indudable capacidad humana para la agresión, sería sorprendente que nunca descubran más signos de violencia interpersonal y de combates entre grupos que daten de hace más de diez mil años. Pero la cuestión crítica es la cantidad y la proporción. Las teorías académicas modernas postulan una tasa de mortalidad en las guerras "primitivas" de por lo menos una cuarta parte de todos los varones adultos; en consecuencia, cabría esperar que ya se hubieran encontrado muchas huellas. Pero no es así.

Como segunda explicación posible, podemos pensar que la naturaleza humana es esencialmente pacífica, según lo propuso el filósofo Jean-Jacques Rousseau hace dos siglos. Antes de que la civilización los malograra, los seres humanos habrían vivido en armonía entre sí. Ahora bien, las huellas arqueológicas de violencia *anteriores* al alba de la civilización, hace cinco mil años, sugieren que tampoco esto es cierto.

Si ninguna de estas explicaciones resulta particularmente satisfactoria, ¿hay alguna otra? Quizás el modo más promisorio de encontrar una explicación creíble consista en examinar lo que sabemos sobre el modo en que han vivido los seres humanos en las sociedades simples que existieron durante la mayor parte de la historia humana.

EL MONO COOPERATIVO

Cuando estuve por primera vez en la llanura abierta africana, habitada por leones, tigres, leopardos y elefantes, recuerdo que me sentí completamente vulnerable y deficiente físicamente. Después de todo, los seres humanos somos criaturas relativamente débiles, lentas en la carrera,

y carecemos de defensas naturales como garras y dientes afilados. Me pregunté cómo habían logrado vivir nuestros antepasados, compitiendo por la comida y protegiéndose de predadores incluso más grandes y feroces que los actuales.

Cooperar para competir

Una clave de la supervivencia humana fue la capacidad para cooperar, para el trabajo conjunto en la persecución de metas comunes, como la protección y la comida. Por cierto, nuestros cerebros, y el lenguaje mismo, habrían evolucionado como herramientas para manejar la cooperación cada vez más compleja que estaba en el núcleo de las economías de caza y recolección de nuestros antepasados. En vez de consumir en el lugar la comida que encontraban, como hacen los otros primates, nuestros antepasados comenzaron a llevarla a sus guaridas, y a compartirla con las parejas, la prole y los otros miembros del grupo. La comida compartida y la división cooperativa del trabajo fueron innovaciones irruptivas que acrecentaron enormemente la capacidad de los miembros del grupo para alimentarse con regularidad.

La cooperación en la caza aumentó las probabilidades de apoderarse de presas significativas y aseguró que la carne no se perdiera o fuera robada por otros animales. Tres o más cabezas y pares de manos demostraron ser más útiles que una cabeza y un solo par. En una oportunidad pude observar a un grupo de cazadores bosquimanos en acción. Mientras atravesábamos el desierto, un hombre identificó de pronto una planta que le gusta a cierto escarabajo, y comenzó a cavar en busca de larvas del insecto que, destiladas, se convierten en un veneno paralizante con el que el grupo impregna las flechas de caza. Otro hombre descubrió las huellas de un pequeño antílope, y las seguimos hasta un arbusto en cuya corteza encontramos una ligera marca de roce y un mechón, con los cuales el animal había delimitado su territorio. Sabiendo que volvería al cabo de un día o dos, los cazadores comenzaron a construir una trampa. Doblaron una rama cercana para fijarla al suelo, y le ataron un lazo que el día anterior habían confeccionado con juncos. Recubrieron la trampa de malezas, y se retiraron. Al día siguiente encontraron al antílope atrapado. Sus arcos y flechas podrían haber sido poco temibles, pero esos hombres tenían conocimientos valiosos y la capacidad de esperar.

En estas pequeñas sociedades nómades, la costumbre generalizada de cooperar, compartir y corresponderse recíprocamente incluye a los grupos circundantes en una red abierta de vínculos interdependientes. Como lo ha observado el antropólogo Richard Lee, los bosquimanos !kung "luchan conscientemente por mantener un universo sin fronteras,

porque ese es el mejor modo de operar como cazadores-recolectores en un mundo en el que el tamaño del grupo y los recursos varían de año a año. En el bosque //gakwe-dwa, si un año los dobe buscan su comida avanzando sobre el este, al año siguiente los !kangwas lo harán avanzando sobre el oeste... Entre los !kung y otros cazadores-recolectores, con buenas vallas no se hacen buenos vecinos."

Las pequeñas bandas se reúnen regularmente para encontrar parejas, realizar trueques, organizar una gran cacería que exige muchos participantes, o simplemente como actividad social y para compartir rituales colectivos. Establecer lazos estrechos con otros grupos no solo es útil y agradable, sino esencial para la supervivencia. Si se produce una sequía o un desequilibrio estacional en relación con la caza, la vegetación o el agua, los miembros del grupo pueden visitar a parientes y amigos, quienes compartirán con ellos su territorio y su comida. Al año siguiente, los visitantes pueden tener un gesto recíproco y recibir como huéspedes a sus anfitriones del año anterior. En los estudios sobre los !kung encontramos la estimación reveladora de que pasan las dos terceras partes de su tiempo visitando amigos y parientes o recibiendo la visita de ellos.

Una torta que se puede agrandar

Las plantas y los animales dispersos son una torta que se puede consumir. La cooperación en la caza y la recolección y la cosecha compartidas casi siempre aseguran que habrá más para todos. Esto explicaría que grupos como los !kung, a pesar de su "nivel de subsistencia", sienten que viven en un mundo de abundancia. Cuando Lee le preguntó a un hombre !kung por qué no plantaban, él le señaló las nutritivas nueces de mongongo: "¿Para qué vamos a plantar, si hay tantos mongongos en el mundo?". Aunque escasee un tipo de comida, la movilidad de los cazadores-recolectores, y las relaciones cooperativas que establecen entre sí, les permiten ir de un lado a otro y adaptarse.

Recordemos también que la cantidad de bocas que había que alimentar permaneció estable durante mucho tiempo. Durante cientos de miles de años, la población humana creció muy lentamente. Desde hace un millón de años hasta hace diez mil años, la tasa promedio de crecimiento poblacional probablemente se estabilizó en menos del 0,01 por ciento anual. La vida nómada de ejercicio corporal constante podría haber ayudado al control poblacional; los bajos niveles de grasa corporal habrían reducido la fertilidad y demorado la iniciación de la pubertad.

El modo de vida más exitoso... hasta ahora

El antropólogo Claude Lévi-Strauss observó en una oportunidad que, si un antropólogo marciano visitara la Tierra después de una guerra nuclear cataclísmica, llegaría a la conclusión de que los seres humanos tuvieron un solo modo de vida exitoso y sustentable en el curso de su larga historia: la caza y la recolección. Para ese marciano, el resto de la historia humana, desde la Revolución Agrícola hasta el presente, habría sido una aberración que finalmente condujo a la autodestrucción. La caza y la recolección, un modo de vida que fácilmente menospreciamos como un “mero nivel de subsistencia”, le permitió a nuestros antepasados sobrevivir a las dificultades en la llanura. Hizo posible un viaje notable desde África hasta casi todos los tipos de ambientes imaginables, desde el desierto ardiente hasta las gélidas montañas. Sin este modo de vida no estaríamos aquí actualmente. Y la clave de su éxito está en la capacidad para cooperar, altamente desarrollada en nuestros antepasados. Por eso, en lugar de “mono asesino”, un nombre más adecuado para nuestra especie sería el de “mono cooperativo”.

LA LÓGICA DE LA COEXISTENCIA

La práctica de la cooperación cotidiana y el carácter expansible de los recursos básicos significaban que, cuando se planteaba un conflicto, los seres humanos se sentían impulsados a manejarlo empleando medios cooperativos y no coercitivos.

La cooperación no excluye el conflicto

Como lo sabe cualquier miembro de una familia, cuanto más dependen las personas unas de otras, mayor es la probabilidad de que haya conflictos. A juzgar por la conducta de los cazadores-recolectores contemporáneos, nuestros antepasados disputaban por su porción de comida, por el trabajo que cada uno tenía que hacer, o por una pareja. Después de todo, eran sencillamente humanos. Es probable que la mayoría de los conflictos se produjeran entre individuos, pero deben de haber surgido algunos entre grupos. En vista de las frecuentes fluctuaciones en la cantidad de comida disponible, seguramente aparecían tensiones intergrupales, por lo menos de tanto en tanto, por los recursos más apreciados: un bosque favorito de árboles frutales, una reserva de agua muy valorada o un animal herido por un grupo que erraba por el territorio de otro.

Para establecer de qué modo nuestros antepasados abordaban estos problemas, es esencial distinguir tres significados distintos del término "conflicto" que son fáciles de confundir. En primer lugar, pensamos en un *conflicto de intereses*: las necesidades y deseos de la gente. Cuando hay escasez de comida, el deseo de comer de una persona puede encontrarse en conflicto con el mismo deseo de otra persona. En una segunda acepción, el conflicto se refiere a *posiciones*: un choque de exigencias concretas, motivadas por los intereses subyacentes; una persona puede declarar que quiere un trozo de carne también reclamado por otra. La tercera acepción remite a una *lucha de poder*; los disputantes comienzan a luchar para quedarse con el trozo de carne.

No obstante, el solo hecho de que haya un conflicto de intereses no implica necesariamente que aparezca un conflicto de posiciones. Donde la norma era compartir la comida y acceder libremente al territorio, muchos posibles conflictos de intereses no llegaban a convertirse en abiertos conflictos de posiciones. Y por cierto, tampoco los conflictos de posiciones generaban necesariamente luchas de poder. El hábito de cooperar ayudaba a encontrar modos de evitar la escalada: por ejemplo, negociando una partición justa. En síntesis, los seres humanos pueden elegir: manejar sus conflictos de modo cooperativo o coercitivo. Así es como, lejos de ser lo opuesto al conflicto, la cooperación se transforma en el modo primordial de abordar el conflicto.

Poco lugar para la coerción

De hecho, es más fácil imaginar la cooperación que la coerción. Si una persona intenta coaccionar a otra en una sociedad simple y nómada, la víctima se limita a recoger todo lo que tiene y se une a sus parientes de otro lugar. O bien busca aliados. Un abusador puede ser más poderoso que cualquier otro individuo, pero no más que un grupo. Además el empleo de la fuerza socava los valiosos vínculos cooperativos que ese mismo abusador necesita conservar con todos.

¿Y la guerra, entonces? Con fuertes estallidos de cólera y armas mortales siempre al alcance de la mano, no es difícil imaginar un estallido ocasional de violencia, o incluso, en algunas comunidades, un homicidio compensatorio, un asesinato entendido, como forma de justicia por la muerte de algún pariente. Cosa distinta es la guerra en el sentido de *violencia organizada entre grupos*, en persecución de *metas grupales* como territorio, posesiones, poder o prestigio. Puesto que las consecuencias de la guerra son tan graves y exigen la cooperación de tantos individuos, lo habitual es que haya antes un proceso racional de toma de decisiones. Por lo general, para hacer la guerra es necesario que la guerra tenga sentido.

Pongámonos por un momento en el lugar de nuestros antepasados, e imaginemos que intentamos convencer al grupo de que se lance a la lucha contra otro grupo. ¿Qué ventajas podríamos aducir? ¿Para qué sirve tomar territorio, si el grupo está continuamente en movimiento, y le resulta prácticamente imposible defenderlo? Además no se vivía de la tierra; las plantas estaban esparcidas y los animales erraban. En cuanto a robar las posesiones de los otros, a los cazadores-recolectores no había mucho que se les pudiera sacar. Tampoco tenía sentido esclavizar a los vencidos, aunque más no fuera porque podían huir muy fácilmente. Y en cuanto a la pura emoción de la lucha, se encontraba toda la que uno podría desear defendiéndose de los predadores y cazando animales enormes.

Antes de tomar la decisión de ir a la guerra, el grupo también tenía que sopesar los costos. En una lucha cuerpo a cuerpo, alguien del grupo podría resultar muerto. En una sociedad nómada, incluso una herida discapacitante significaba casi una muerte segura. La muerte no era solo una calamidad para la familia y los amigos, sino que la pérdida de un solo cazador en un grupo promedio de veinticinco personas suponía una reducción del veinticinco por ciento en la fuerza de caza. En un debate sobre la agresión humana que mantuvo con el antropólogo Louis Leakey, la apreciación de esta lógica llevó incluso a Robert Ardrey, el más ferviente difusor de la hipótesis del "mono asesino", a admitir lo siguiente:

En los viejos días de la caza estábamos demasiado atareados tratando de subsistir... Y a nadie le quedaba tanta energía por la noche como para ir a pelear con un vecino. Tal vez en una cueva, con los allegados más próximos. Pero recorrer veinticinco kilómetros para entrar en batalla no tenía ningún sentido. Se podía perder a alguien necesario para la caza del día siguiente. ¡Muy importante!

Según lo señala correctamente Ardrey, la densidad poblacional era baja (en promedio, menos de una persona por milla cuadrada) y los grupos estaban muy esparcidos. Esa dispersión bastaba para dificultar la organización de la guerra.

Y aunque un grupo obtuviera el triunfo, seguía siendo vulnerable a la represalia. Entre los bosquimanos, las flechas envenenadas solo provocan la muerte al cabo de unos días, y dan tiempo para que la víctima se vengue. Además, en una sociedad en la cual los hombres dejaban a su familia durante días para ir a cazar, era fácil vengarse en las mujeres y los niños. En las edades anteriores a la Guerra Fría, nuestros antepasados ya habían apreciado la eficaz realidad de la disuasión recíproca. Para decirlo con las palabras de un bosquimano: "Yo quiero cazar los distintos tipos de antílope, pero cuando uno quiere cazar al hombre ter-

mina muerto". De modo análogo, cuando se le preguntó: "¿Por qué no golpeas a otra persona?", un individuo de la tribu semai contestó: "¿Y si después él me golpea a mí?".

Además, en una red interdependiente, la pelea significaba por lo general matar a un pariente o al pariente de un pariente. De este modo se destruiría la única riqueza real de los cazadores-recolectores: las relaciones personales. Era insensato atacar a las mismas personas cuya ayuda podría necesitarse en los malos tiempos. Supuesto que alguien ganara, ¿qué victoria sería esa si en adelante no se podría compartir nada con los parientes y amigos de la red global?

Puesto que, como alternativa, era muy fácil salir del campo, la violencia organizada resultaba totalmente innecesaria. Entre los jadza, un grupo cazador-recolector de África oriental, cuando las tensiones llegaban al punto de ignición, uno de los grupos contendientes "se daba cuenta de pronto de que la fruta era mejor en otro lugar".

Era muy difícil convencer a los parientes de que fueran a luchar contra otro grupo. Podemos imaginarlos reaccionando como unos bosquimanos a quienes les mostré fotografías de guerra de la revista *Time*. Con desaprobación incrédula, les resultaba difícil comprender los motivos de semejante brutalidad en el manejo del conflicto.

Como analogía moderna, pensemos en la relación entre los Estados Unidos y Canadá, cuya frontera común se extiende a lo largo de más de 4.800 kilómetros. En el pasado esa relación no siempre fue pacífica, pero si hoy en día alguien propusiera que los estadounidenses fueran a la guerra contra los canadienses para resolver las disputas sobre territorios de pesca y lluvia ácida, la respuesta sería una carcajada. Esa situación es inimaginable.

Aprender la lógica

En mis cursos de negociación a menudo utilizo un ejercicio sencillo y bien conocido, que los teóricos del juego denominan "dilema del prisionero". Divido a los participantes en equipos de cinco miembros, y formo parejas de equipos. Explico que el objetivo del juego es que cada equipo logre el máximo puntaje, sin importarle lo que ocurra con el otro. El juego tiene diez rondas. En cada ronda cada equipo tiene tres minutos para que elija X o Y. Los equipos de cada pareja están separados entre sí y no se les permite comunicarse, a menos que se indique lo contrario. En el juego, X significa "cooperación"; Y, "decisión de no cooperar", una acción denominada "defección".

Si ambos equipos eligen X (en otras palabras, si deciden cooperar), ganan tres puntos cada uno. Si un equipo elige Y y el otro X, los defecto-

res obtienen seis puntos y los cooperadores pierden seis puntos. Si ambos equipos deciden no cooperar, seleccionando Y, cada uno pierde tres puntos. La estructura del juego imita la vida: hay ventajas en optar por cooperar pero, si lo hacemos, los otros pueden aprovecharse.

Al final de cada ronda, le informo a cada equipo sobre la decisión que ha tomado el otro, para que evalúe si su estrategia está dando resultado. Antes de las rondas cinco, ocho y diez, en las cuales hay bonificaciones y se pueden perder o ganar más puntos que los normales, permito que los equipos negocien a través de representantes designados, durante tres minutos, para ver si pueden llegar a un acuerdo. Al final del juego los equipos suman los puntos que han acumulado, examinamos sus elecciones en las sucesivas rondas, y el modo en que han llegado a sus puntajes.

He dirigido este juego decenas de veces en todo el mundo, con distintos tipos de participantes: diplomáticos europeos y militares de las Naciones Unidas, hombres de empresa norteamericanos e ingenieros indonesios, parlamentarios soviéticos y trabajadores canadienses, ejecutivos argentinos y estudiantes universitarios africanos. Los resultados difieren de juego a juego, pero no mucho. Algunos equipos comienzan inmediatamente a cooperar, e insisten en esa pauta hasta el final, con un buen puntaje para ambos lados. Otros empiezan competitivamente, optan por no cooperar mientras que la otra parte coopera. Aguijoneada por la pérdida, esta otra parte suele comenzar a tomar represalias, de modo que ambos lados pierden puntos. En ocasiones continúan así perdiendo hasta el final del juego, pero por lo general acuerdan cooperar después de la reunión de los representantes. Sin embargo, no todos mantienen su palabra, especialmente en la última ronda, con la que saben que el juego termina.

Al observar estos juegos, lo que más me sorprende es la pauta constante, aunque tortuosa, del aprendizaje humano. Finalmente, la mayoría aprende que la defección no hace más que alimentar la defección, y encuentra modos de salir de la trampa de la desconfianza. Mediante la comunicación y la negociación, los equipos acuerdan cooperar. La lógica de la cooperación va superando gradualmente la desconfianza, la competitividad y el franco antagonismo entre los grupos.

La lógica de la cooperación experimentada por nuestros antepasados cazadores-recolectores tiene que haber sido más fuerte que la lógica intrínseca en el dilema del prisionero. Ante el desafío de supervivir, todos se beneficiaban con la cooperación, y por lo general todos perdían con la pelea. En los juegos, algunos equipos justifican su elección continua de la defección sobre la base de que, por pocos que sean los puntos que ganen ellos, el otro equipo tendrá menos. Pero es probable que nuestros antepasados no encontraran mucho consuelo en el hecho de que, aunque ellos

pasaran hambre, el otro grupo estaría aún más hambriento. Además, en los juegos algunos equipos rompen el acuerdo en la última ronda, pero en la vida de nuestros antepasados no había *ninguna* última ronda. Las relaciones eran prolongadas, y esto incentivaba la cooperación.

Sospecho que nuestros antepasados aprendieron a manejar sus diferencias cooperativamente del mismo modo que los participantes en el dilema del prisionero: cometiendo algunos errores y pasando por la experiencia del costo de la lucha. Cuando sus conflictos se hicieron demasiado agudos o las tentaciones demasiado fuertes, es posible que algunos grupos cazadores-recolectores hayan caído en la pelea. Pero, puesto que la lógica de la cooperación es fuerte, esos mismos grupos que descubrieron la guerra habrán finalmente redescubierto las virtudes de la coexistencia.

Una analogía de la época moderna puede aclarar este proceso de aprendizaje. En los momentos culminantes de la Primera Guerra Mundial, los soldados franceses e ingleses enfrentaban a sus adversarios alemanes de trinchera a trinchera, a menudo durante meses o años. Para sobrevivir, muchas unidades aprendieron a cooperar con el enemigo, en desobediencia flagrante a las órdenes del cuartel general. Disparaban las armas exactamente a una misma hora, y sobre un mismo blanco, de modo que la otra parte lo sabía de antemano. A un recién llegado, un veterano inglés le explicó: "Los alemanes no son malas personas; si los dejas en paz, ellos te dejan en paz a ti". Un incidente relatado por un oficial británico permite ver hasta qué punto había llegado esa práctica:

Estaba tomando té con la compañía cuando escuché un griterío y salí a investigar. Encontramos a nuestros hombres y a los alemanes de pie sobre sus respectivos parapetos. De pronto los nuestros fueron blanco de una descarga, pero sin que hubiera ningún herido. Naturalmente, los soldados de ambos bandos volvieron a hundirse en las trincheras, y nuestros hombres empezaron a gritar insultos a los alemanes, cuando de pronto un alemán valiente reapareció en el parapeto y gritó: "Lo lamentamos; ojalá que no haya ningún herido, no fue culpa nuestra, es la maldita artillería prusiana".

Si aun en medio de una guerra brutal, los seres humanos encuentran un modo de cooperar cuando la cooperación tiene sentido, podemos imaginar que nuestros antepasados aprendieron a hacer lo mismo.

UN SISTEMA DE MANEJO DE CONFLICTOS

La lógica de la coexistencia y cooperación puede explicar *por qué* nuestros antepasados supieron llevarse bien, pero no explica *cómo* lo hi-

cieron. El “cómo” parece particularmente enigmático, porque ellos no tenían una autoridad centralizada superior que pudiera mantener la paz. A juicio de Thomas Hobbes, puesto que no había ningún gobierno formal, esos hombres debían de haber vivido en estado de guerra, es decir, en una situación de enemistad permanente.

Lamentablemente, de los conflictos resueltos no quedan huellas materiales que los arqueólogos puedan encontrar. Para descubrir este mecanismo alternativo hay que buscar claves en las sociedades más simples que han sobrevivido hasta la época moderna. Volvemos entonces a grupos como el de los bosquimanos o el de los semai. Puesto que las distintas sociedades simples y, por cierto, los distintos grupos, difieren entre sí y cambian a lo largo del tiempo, y en vista de que han sido estudiados después de haber tenido por lo menos algún contacto con las sociedades más complejas, sería erróneo tomar uno o dos grupos y extrapolar directamente los datos, como si fueran representativos de algún momento de la evolución de nuestros antepasados prehistóricos. Pero podemos utilizar los conocimientos que tenemos de esas sociedades simples para conjeturar cuáles pudieron haber sido los mecanismos de manejo de conflictos que esos hombres tuvieron a su disposición.

En mi visita a diferentes grupos de bosquimanos, muy pronto advertí que la armonía no era su estado natural. Hay conflicto. De hecho, los ju/'ho'ansi se describen como “los dueños de la discusión”. Surgen constantemente celos y tensiones, por temas tales como la distribución equitativa de la comida, las parejas actuales y las parejas posibles, y los derechos de caza y recolección. “Es natural que los seres humanos tengan disputas”, me explicó Korakoradue, uno de los ancianos kua.

Tal vez como mecanismo principal para evitar la violencia, los bosquimanos empleen una combinación del tercer lado, según ya lo hemos visto, y la opción de salir o irse.

En cuanto se produce una disputa, en seguida se pide que intercedan otras personas. Pregunté qué sucedía si un miembro de un grupo cazaba en el territorio de otro grupo sin haber pedido permiso, y Korakoradue me respondió: “La parte agraviada [uno de los «propietarios» del territorio del que se trata] llama a tres personas como testigos, y les muestra las huellas del transgresor. Después todos van a verlo y le advierten que no vuelva a hacerlo.”

“Supongamos que el hombre reincide. ¿Qué sucede entonces?”

“Esa vez, el agraviado busca cuatro testigos. Después todos reconvierten con energía y voz muy alta al ofensor, y le dicen que no vuelva a hacerlo.”

“¿Y si lo hace una tercera vez?”

“Nadie se atrevería nunca a violar las normas y a ofender a los otros de esa manera”, declaró Korakoradue.

Los bosquimanos constituyen una sociedad verdaderamente independiente. Desde el nacimiento se los socializa para que sean agudamente conscientes de las necesidades de los otros, y sensibles a ellas. Puesto que cada individuo depende de la comunidad para satisfacer sus necesidades materiales y su bienestar psicológico, es muy poco frecuente que alguien se burle deliberadamente de la voluntad comunitaria. La disciplina social es fuerte. Isak Barnard, compañero y guía en una de mis visitas, me dijo que en una oportunidad había dejado una lata de tabaco en su campamento, cercano a los de los bosquimanos. Ahora bien, aunque a los bosquimanos nada les gusta más que fumar un buen tabaco, cuando Barnard volvió, al cabo de un año, encontró su lata intacta.

La comunidad interviene para contener el conflicto que amenaza con una escalada. Un bosquimano !kung le describió al antropólogo Richard Lee lo que sucedía después de un homicidio impulsivo:

En los viejos días, la gente enterraba al muerto y sobre su tumba intercambiaba miradas desconfiadas; en voz baja se hablaba de matar a otro. Después el que quería matar gritaba, se contorsionaba y se arrancaba el cabello: "¿Por qué no puedo matar a uno de ellos, ya que mi hombre está muerto?". Pero los ancianos se hacían cargo de él y le prohibían seguir peleando. Entonces decían: "Ya vemos que estas personas no pueden vivir juntas como corresponde. Tienen que separarse, y que cada grupo vaya a su propio *njore* [localidad circundante a una reserva de agua] y coma solamente en su propio *njore*."

Los ancianos actuaban como representantes del tercer lado, la voz contra la violencia.

La salida es una válvula de seguridad. Purana, un anciano bosquimano kua me dijo: "Mi padre me enseñó que, si uno ve que está causando problemas, tiene que irse del grupo por algún tiempo". De hecho, inmediatamente antes de que yo llegara al campamento kua, siete familias se habían apartado para evitar disputas. La salida enfría la cólera y permite que las tensiones cedan. No es solo una medida preventiva, sino también el último recurso cuando todos los otros procedimientos no sirvieron para contener la disputa.

He estudiado la resolución de conflictos durante mucho tiempo, y como especialista me impresionó el conjunto de métodos informales pero amplios que los bosquimanos emplean para abordar sus disputas cotidianas. Ese conjunto constituye una especie de "sistema de manejo de conflictos", que comienza por prevenir el conflicto perjudicial *antes* de que surja, lo resuelve cuando no ha podido impedirlo, y finalmente contiene lo que es imposible resolver.

Vale la pena volver a subrayar que no siempre los bosquimanos logran impedir la violencia. Ninguna sociedad puede hacerlo. Por cierto,

Lee nos dice que los !kung han tenido una tasa muy alta de homicidios en este siglo. A primera vista, entre 1920 y 1969, la tasa anual llegó al veintinueve por cien mil, que es la mitad de la correspondiente a Washington, D.C., pero el triple de la tasa de los Estados Unidos como un todo. Sin embargo, como lo señala Lee, si hacemos una comparación justa, tomando en cuenta las víctimas de guerra y el hecho de que no se considera homicidio el ataque grave que habría llevado a la muerte de no mediar la medicina moderna, la tasa de los !kung equivale a menos de *una tercera parte* de la que presentan las sociedades modernas. “Desde esta perspectiva –dice Lee–, el balance favorece claramente a los cazadores-recolectores, que logran mantener bajas sus tasas de asesinato, incluso en ausencia de un sistema refinado de policías, tribunales y cárceles.”

Aunque tienen armas mortales al alcance de la mano, los bosquimanos han alcanzado una coexistencia relativamente buena entre los individuos y los grupos. Otras sociedades en pequeña escala que he visitado, como los batek y los semai de Malasia, parecen haber obtenido resultados incluso mejores. Esos grupos más pacíficos son excepcionales; quizá constituyen solo el diez por ciento de las sociedades tribales estudiadas, pero precisamente se trata del diez por ciento cuyo modo sencillo de vida se parece más al que fue el de nuestros antepasados durante la mayor parte de la evolución humana. Ninguno de estos grupos puede considerarse una prueba concluyente sobre el modo en que nuestros antepasados manejaban sus conflictos, pero por lo menos demuestran que Hobbes estaba mal informado. Hay un modo de abordar las diferencias humanas que no es el del gobierno autoritario o la guerra: un sistema de manejo de conflictos basado en el tercer lado.

En las palabras de Di//xao=Toma, una mujer ju//hoan, “Cuando alguien dice «Ustedes, los bosquimanos, no tienen gobierno», nosotros les decimos que hace mucho tiempo nuestros muy antiguos antepasados tenían un gobierno: era una brasa del fogón donde habíamos vivido, que utilizábamos para encender el fuego en el nuevo lugar al que íbamos”.

PERO, ¿NO ESTÁ LA VIOLENCIA EN LA NATURALEZA HUMANA?

En abril de 1995 visité un laboratorio de investigación sobre los primates (el Yerkes Primate Research Lab) en las afueras de Atlanta, acompañado por el especialista en primates Frans de Waal. De Waal y varios de sus alumnos de posgrado me llevaron a conocer los diversos recintos, mientras nos hablaban sobre su trabajo, nos detuvimos frente a la jaula de una chimpancé adolescente. Yo estaba haciéndole preguntas a De Waal sobre la conducta xenofóbica, el comportamiento agresivo con los extraños, cuando de pronto un montón de excrementos de chimpan-

cé atravesó el par de rejas, en dirección al único extraño del grupo, que era yo mismo. La puntería fue impecable, y el efecto, desastroso. Me habían dado la respuesta. Por lo tanto, no soy alguien que dude del carácter innato de la agresión en los primates.

El debate ha sido intenso, durante mucho tiempo, dentro y fuera de la antropología: "Los seres humanos son naturalmente agresivos"; "No, la agresión se aprende". "La guerra tiene una base genética"; "No, no es así". La respuesta no está en ninguna de estas posiciones, sino en ambas.

Falsas polaridades

Estas polaridades son falsas. En estas cuestiones no hay absolutos; todo es cuestión de grado. Cuando uno solo ve absolutos, no advierte los puntos intermedios esenciales, que explican de qué modo los seres humanos se llevaron bien en el pasado y cómo pueden llevarse bien en el futuro.

El debate, a menudo impetuoso y con gran carga emocional, lamentablemente ha oscurecido las coincidencias que existen entre los científicos y los estudiosos. Pocos disenteríamos de que los seres humanos son tanto capaces de violencia como de controlar la violencia. La mayoría reconoceríamos que los seres humanos viven en un estado continuo de guerra, pero también a veces en un estado continuo de paz relativa.

Si el ser humano fuera tan inestablemente agresivo como a menudo se dice, yo me he preguntado por qué no nos matamos entre nosotros con mucha mayor frecuencia. Toda la policía del mundo no podría impedir que la gente haga lo que la impulsa a hacer su naturaleza. Si la guerra es nuestro estado natural, ¿por qué la gran mayoría de los conflictos humanos no terminan en la violencia? ¿Cómo es que las sociedades humanas pueden vivir con paz interior y coexistir sin violencia con sus vecinos durante lapsos prolongados?

El hecho de que comer esté en nuestra naturaleza no significa que necesariamente seremos glotones. El hecho de que nos guste el sexo no significa que necesitemos violar. El hecho de que a algunos seres humanos les guste dominar no significa que necesitemos esclavizar a otros. El hecho de que la agresión es innata no significa que la guerra y la violencia sean inevitables. Por cierto, no hay nada malo en la agresión en sí; por ejemplo, las madres primates emplean formas suaves de agresión para enseñar a la prole la conducta correcta. Todo depende del modo en que la agresión se exprese, y de sus propósitos.

¿Y los chimpancés?

Una de las pruebas más aducidas para demostrar la tendencia primitiva humana a hacer la guerra es el celebrado estudio sobre los chimpancés realizado en la selva pluvial africana por la experta en primates Jane Goodall. Durante los primeros cinco años de su investigación prolongada y completa, a Goodall le sorprendió el carácter relativamente pacífico de los chimpancés. Pero en los años ulteriores ella y sus discípulos encontraron pruebas convincentes de que grupos de chimpancés machos atacaban con violencia a individuos pertenecientes a otros grupos. En un caso notable, un grupo de cuatro a seis chimpancés rondaron y durante un período de varios años aparentemente atacaron de modo reiterado a por lo menos seis miembros de un grupo escindido. Todas las víctimas habían muerto o desaparecido. El grupo escindido fue prácticamente eliminado, y los chimpancés victoriosos tomaron posesión de su territorio. Este no fue un caso aislado: los investigadores detectaron invasiones y ataques similares dirigidos hacia el sur.

La investigación de Goodall demuestra claramente que los chimpancés son tan capaces de violencia contra su propia especie como sus primos humanos, estrechamente relacionados con ellos. Pero no está claro qué fue exactamente lo que suscitó los ataques violentos. ¿Constituían una rutina en la vida de los chimpancés, o fueron estimulados por un cambio artificial en las condiciones ambientales? La antropóloga Margaret Power sostiene que la diferencia entre las observaciones iniciales y ulteriores de Goodall se debe a la alimentación artificial que los investigadores comenzaron a proporcionar después de los primeros cinco años, para sacar a los chimpancés de la selva y poder observarlos; la provisión concentrada de comida habría exacerbado el ánimo competitivo, del mismo modo que la constante intrusión en el territorio de los chimpancés por parte de campesinos de la región. Según la descripción de Goodall, "La alimentación constante tuvo un efecto notable sobre la conducta de los chimpancés... Los machos adultos se volvieron cada vez más agresivos. Cuando empezamos a ofrecerles bananas, muy pocas veces los machos luchaban por la comida; compartían las cajas... [Después hubo] muchas más peleas que antes."

Fuera lo que fuere, intriga el contraste entre los estudios de Goodall y otra amplia investigación sobre los bononos, una especie de chimpancés mucho menos conocida. En algunos aspectos, ellos se asemejan a los seres humanos, incluso más que los chimpancés comunes estudiados por Goodall. Igual que en las más simples sociedades de cazadores-recolectores, las relaciones entre los bononos machos y hembras son igualitarias, o tal vez incluso ligeramente centradas en las las hembras. Como sus primas humanas, las hembras bonono son sexualmente receptivas la mayor

parte del tiempo. Esto reduce considerablemente la competencia de los machos por el acceso a ellas. Es significativo que los bononos también parezcan tener más habilidad social que los chimpancés comunes, y son asimismo más proclives a solucionar los conflictos. Entre ellos no se observaron los ataques asesinos registrados entre los chimpancés comunes.

Por cierto, el sexo es una de las maneras primordiales que tienen los bononos para desactivar las tensiones que podrían generar conflictos. En una visita de investigación al Zoológico de San Diego, en una oportunidad observé a un grupo de bononos al final del día, cuando abandonaban su recinto externo para entrar en su madriguera nocturna, donde comían y dormían. Ruidosos y excitados ante la perspectiva de comer, varias parejas de bononos copularon vigorosamente antes de calmarse. Frans de Waal señala que los bononos utilizan el sexo para desactivar las tensiones y prevenir el conflicto por la comida. Su conducta recuerda un lema de la década de 1960: "Hagamos el amor, no la guerra".

Los bononos también utilizan el tercer lado. Cuando un macho bonono se pone agresivo con una hembra, se ha observado que tres o más hembras responden alineándose hombro con hombro, como los delanteros de un equipo de fútbol norteamericano. Lentamente van haciendo retroceder al macho agresor, como diciendo: "Has ido demasiado lejos, grandote, ¡ahora, compórtate bien!".

De Waal ha realizado un prolongado estudio sobre la conducta pacificadora entre los chimpancés y otros primates. Con miles de horas de observación detallada, ha podido documentar una multitud de conductas destinadas a prevenir la agresión, ponerle fin y lograr la reconciliación de los disputantes. Ha demostrado que junto con la capacidad para la conducta agresiva se encuentra la aptitud para controlar la agresión. Por cierto, es precisamente esta aptitud lo que les permite a los primates vivir en un contacto estrecho y continuado.

De modo que el estudio de nuestros primos subsistentes más cercanos ofrece pocas bases para justificar el fatalismo y la creencia en una naturaleza humana inmutablemente violenta. Lo que se advierte es la clara diversidad de la conducta entre las diferentes especies, entre los diferentes grupos de la misma especie, y en distintas circunstancias. Lejos de ser autómatas genéticos, nuestros parientes primates parecen tácticos sociales como nosotros mismos. Tienen un repertorio de conductas para abordar los conflictos, y se diría que escogen el comportamiento más ventajoso para sus intereses. Si los chimpancés pueden ejercer un grado tan alto de control, podemos imaginar cuánto mayor será el control posible para una criatura con un cerebro más desarrollado.

Capaz de guerra, capaz de paz

La conducta humana es extraordinariamente flexible, como lo demuestra la extrema variación de las tasas sociales de violencia. Algunas culturas indígenas, como los waorani de Ecuador, tienen niveles de violencia mil veces más altos que los de otros grupos, como los semai de Malasia. O pensemos en el contraste entre Inglaterra y Colombia, más de cincuenta veces más violenta. Algunos de nosotros vivimos en sociedades cuyos niveles de violencia se parecen al de Inglaterra, y otros vivimos en sociedades más parecidas a la de Colombia; la mayoría de las sociedades ocupan puntos intermedios. Estas variaciones bastan para hacer pensar que lo que está en juego es mucho más que la naturaleza humana. No hay ninguna sociedad en la que se coma o se haga el amor diez veces más que en las otras, y mucho menos mil veces más.

En gran medida, las variaciones derivan del modo en que las personas deciden manejar sus diferencias. La violencia no es un fenómeno autónomo, sino una elección entre muchas otras posibilidades para el manejo de las disputas. Los seres humanos están manejando constantemente conflictos propios y de terceros, eligiendo los procedimientos que emplearán. En otras palabras, somos administradores de conflictos.

Nuestros preceptos comunes acerca de la naturaleza humana son erróneos. No somos monos asesinos por naturaleza (este es solo un extremo del *continuum*). Lo cual no significa tampoco que seamos pacíficos o armoniosos por naturaleza (el otro extremo del *continuum*). Ante nuestras diferencias, somos por igual capaces de dar respuestas destructivas y constructivas. Tal como me lo señaló en una oportunidad un anciano semai, "Son los seres humanos los que crean el conflicto, y por lo tanto solo los seres humanos pueden controlarlo". Cuando alguien afirma que "la guerra está en la naturaleza humana", podemos responderle: "Sí, lo mismo que la paz".

HOMO NEGOTIATOR

La razón por la cual los arqueólogos han encontrado tan pocas huellas de violencia organizada correspondientes al primer noventa y nueve por ciento de la historia humana, podría ser entonces simplemente obvia. Hemos calumniado a nuestros antepasados. Ellos no eran hombres de las cavernas dispuestos a darle un garrotazo en la cabeza al primer extraño que apareciera. Más bien se empeñaban en coexistir. Generalmente trataban de llevarse bien entre sí y con sus vecinos. El conflicto era endémico, y sin duda hubo peleas entre individuos, asesinatos impulsivos, incluso, ocasionalmente, alguna lucha encarnizada entre fami-

lias o tribus. Pero es muy probable que hayan sido muy pocas las guerras destinadas a exterminar o conquistar a otro grupo, práctica esta que amenaza a nuestra especie hoy en día. La humanidad evolucionó en el seno de lo que podríamos denominar una "co-cultura", en la cual la mayoría de los conflictos se manejó de un modo constructivo, mediante la coexistencia y la cooperación.

La principal explicación de este tipo de coexistencia no es un pacifismo intrínseco de los seres humanos. Se trata de que la lucha y el dominio no tenían mucho sentido para criaturas que vivían en una red flexible interdependiente y erraban en busca de caza y vegetales. La subsistencia de esas criaturas dependía de su cooperación, tanto en el seno del grupo como con otros grupos. Los beneficios de la lucha y el dominio usualmente eran pocos, los costos altos, y siempre existía la alternativa de irse. El individuo o el grupo podían recoger sus pocas pertenencias y abandonar el campo.

Esta hazaña de la coexistencia resulta sumamente notable por el hecho mismo de que nuestros antepasados eran capaces de violencia. Desde el principio supieron hacer la guerra, y sin duda existieron entre ellos muchos conflictos. Tuvieron que ser empeñosos y valientes para impedir que los conflictos surgieran, resolver problemas difíciles y contener luchas violentas. Estoy convencido de que una de las claves de su éxito fue una comunidad vigilante y activa: un tercer lado poderoso. Su paz no fue una paz de débiles, sino una paz de valientes.

De modo que la imagen que deberíamos tener del primer noventa y nueve por ciento de la historia de la humanidad no es la de un mono asesino, ni la de una criatura naturalmente pacífica, sino la de seres humanos proclives al conflicto, que lucharon por coexistir en medio de sus diferencias. Pertenece sobre todo a la especie del *Homo negotiator*.

Lo más sorprendente es la dimensión del lapso durante el cual nuestros antepasados vivieron en esta "co-cultura". Si los cuatro millones de años de la evolución humana se compactaran en un día de veinticuatro horas, el período de coexistencia ocuparía la noche, la mañana, la tarde, el crepúsculo, hasta inmediatamente antes de la medianoche. El período que llamamos historia, lleno de violencia y dominación, de guerras e imperios, apenas abarcaría el último minuto.

CAPÍTULO 3

El último uno por ciento de la historia humana

*Tú vas y devastas la tierra del enemigo.
El enemigo viene y devasta tu tierra.*

ANTIGUA INSCRIPCIÓN SUMERIA



Al echar una mirada a la historia registrada, resulta difícil creer que los seres humanos evolucionamos coexistiendo entre nosotros. Durante los últimos cinco mil años (el uno por ciento de la historia humana), las relaciones entre los individuos y los grupos parecen haberse basado más en la fuerza que en los intereses comunes. Los conflictos más serios se resolvieron por medio de alguna forma de coerción, fuera ella violencia, guerra o dominio.

¿Por qué se produjo este cambio? Si queremos transformar el modo en que abordamos nuestras diferencias más graves, necesitamos entender primero cómo fue que nuestras sociedades cayeron en la trampa del conflicto destructivo.

En busca de respuestas, y para poner a prueba mi propia concepción del pasado humano, en el otoño de 1995 realicé una investigación de campo en un lugar conocido en todo el mundo por sus guerras “primitivas”: las tierras altas de Nueva Guinea. Los pobladores de esas tierras altas fueron el último grupo poblacional importante del planeta que entró en contacto con el mundo moderno. Hasta la década de 1920, nadie

en Occidente sabía que existían; en ese entonces, pilotos que volaban sobre la isla vieron, para su sorpresa, signos de lugares habitados en los valles exuberantes que tenían debajo de ellos. Cuando los buscadores de oro y los funcionarios de gobierno llegaron finalmente hasta esas tribus en las montañas, encontraron lo que creyeron que eran "hombres de la Edad de Piedra", que vivían en su estado originario, con muchas hachas de piedra. Y también encontraron guerra, mucha guerra. Fueron apareciendo informes y películas que describían batallas libradas por centenares de guerreros, solo armados con lanzas y arcos con flechas. Si se necesitaba alguna confirmación de la creencia en la naturaleza bélica del ser humano, allí estaba.

La guerra entre clanes aún continuaba en 1995. Se dio el caso de que, en mi primer día en las tierras altas, me encontré en una "zona de pelea". En medio de una campiña verde y exuberante, había esqueletos de cabañas y edificios escolares quemados desde los cimientos. Aquí y allí, huertos destruidos vengativamente. Por el camino bajaban al trote guerreros jóvenes, el cuerpo cubierto de colores brillantes y la cabeza emplumada, blandiendo sus arcos y flechas. Nos detuvieron a mis compañeros y a mí para preguntarnos si sabíamos dónde se estaba luchando ese día. Nos dijeron que la guerra había comenzado con una disputa por un límite fronterizo, en la cual había muerto un hombre. El clan de esa víctima se movilizó en busca de venganza (o justicia, a juicio de ellos). Hasta ese momento, en un lapso de tres o cuatro semanas, un bando había perdido tres personas y el otro, cinco. La lucha no se detendría hasta que se igualaran las cifras y se compensaran los daños de ambas partes.

Sin embargo, mi visita no confirmó los presupuestos acerca de un impulso humano innato a pelear y matar, sino que me llevó a cuestionarlos. Por lo menos en un aspecto esencial, los habitantes de las tierras altas de Nueva Guinea diferían de nuestros antepasados históricos. Estos fueron cazadores y recolectores nómades. En cambio, esos clanes de Nueva Guinea obtenían prácticamente todo su alimento de los huertos y las piaras de cerdos. Eran granjeros sedentarios que habían practicado la agricultura durante quizá los últimos seiscientos años o más. Sus instituciones bélicas derivaban del modo en que estaban organizados y estructuraban sus vidas.

UNA REVOLUCIÓN EN LA VIDA HUMANA

Las huellas de violencia generalizada comienzan a aparecer en los registros arqueológicos acompañando un cambio enorme en la vida humana.

Los seres humanos se asientan y comienzan a cultivar la tierra

Después de un lapso enorme durante el cual los seres humanos fueron nómades, empezaron a asentarse en lugares y a explotarlos intensivamente. Es posible que algunos grupos aprovecharan la abundancia local de comida (salmones, arenques y venados). Pero la mayoría de los que se establecieron en un lugar probablemente lo hicieron por necesidad. Su mundo se había poblado. La caza y recolección requería una gran extensión de territorio; escaseaban los vegetales y los animales se desplazaban. A medida que fue creciendo la población, los seres humanos se acercaron al límite de lo que sus regiones podían sustentar, en términos de caza y recolección. En ciertas áreas circunscriptas por las aguas, por montañas o desiertos, nuestros antepasados podrían haber experimentado escaseces sin la posibilidad de trasladarse a otras tierras. Al mismo tiempo, los cambios climáticos habrían reducido las reservas de comida silvestre. Ante la perspectiva del hambre, algunos grupos habrían apostado a cultivar sus alimentos, plantando semillas.

La agricultura no fue una invención súbita como el automóvil o la computadora. Es probable que nuestros antepasados cazadores-recolectores ya supieran desde mucho antes que si sembraban semillas crecían más plantas. Pero el modo de vida nómade, basado en la persecución de animales y la búsqueda de plantas silvestres, no ofrecía muchos incentivos para quedarse en un lugar y recoger una cosecha.

La agricultura no necesariamente significó una vida mejor para quienes optaron por ella. Permanecer en un lugar después de una vida errante, invertir todo el trabajo y la esperanza de alimentar a la familia en un lote de tierra, debe de haber parecido extraño, atrapante e inseguro. Por distintas razones (el clima, los insectos, las enfermedades y las plantas), las cosechas podrían malograrse. E incluso cuando se lograba una buena cosecha en un año, ¿qué sucedería al siguiente? Los datos médicos indican la precariedad del cambio: después de la introducción de la agricultura, se redujo considerablemente la altura promedio de las poblaciones, y se incrementaron significativamente la desnutrición y las enfermedades degenerativas e infecciosas.

Tuve una visión fugaz de estas dificultades al visitar a una familia de bosquimanos del Kalahari, que estaba intentando dar el salto gigante desde la caza y la recolección hasta la agricultura. Se habían asentado en un lugar para cultivar mijo, pero la ausencia de lluvias les estaba jugando una mala pasada. Mientras tanto, los parientes y amigos que seguían juntos en un grupo seminómade de cuatro o cinco familias, seguían prefiriendo buscar su comida a la manera antigua.

Es probable que muchos de nuestros antepasados no hayan tenido éxito en sus primeros intentos agrícolas y ganaderos, pero los exitosos

cambiaron todo el curso de la evolución humana. Esas criaturas, que formaban parte del orden natural a igual título que cualquier otro ser vivo, comenzaron a ejercer un control consciente para modificar ese orden. Unos pocos individuos iniciaron entonces el riesgoso experimento que al cabo de algunos milenios se convirtió en el modo dominante de existencia para la mayoría de la especie. La caza y la recolección, que durante cientos de miles de años fueron el único modo de vida humano, perdieron gradualmente importancia, hasta desaparecer prácticamente de la tierra, en esta misma generación.

Crece la población

A medida que el aumento de la población estimulaba el pasaje hacia un modo de vida sedentario, ese modo de vida, a su vez, generaba el aumento de la población. Las madres ya no tenían que llevar a cuestas a sus bebés hasta que pudieran caminar. En lugar de tener un hijo cada tres años, como ocurría en general con los cazadores-recolectores, esas madres podían dar a luz todos los años. Una vida más sedentaria determinó el aumento de la grasa corporal, lo cual elevó las tasas de fertilidad. En lugar de concebir tres o cuatro bebés, de los cuales dos podrían sobrevivir hasta la adultez, la mujer asentada promedio podía engendrar una docena de hijos, de los cuales vivirían cinco o seis.

El principal límite al crecimiento poblacional era la cantidad de comida disponible, un límite que el mejoramiento de los métodos agrícolas hizo retroceder constantemente. Al cabo de algunos miles de años, los sistemas refinados de irrigación en las márgenes del Éufrates y el Tigris, el Nilo y el Indo, fueron generando un gran excedente agrícola, que hizo posible erigir las primeras ciudades.

Los arqueólogos estiman que en vísperas de la Revolución Agrícola, hace unos diez mil años, había una población humana de aproximadamente cinco millones de seres, considerablemente menos que la población actual de la ciudad de Nueva York. Unos cinco mil años después, la cantidad se había multiplicado por diez o por veinte, hasta cincuenta o cien millones. La densidad poblacional creció desmesuradamente. Comparemos una sociedad de cazadores-recolectores (con un promedio de una persona por milla cuadrada) con un asentamiento agrícola como el de El Amarna, en el antiguo Egipto, cuya densidad poblacional, unos mil trescientos años antes de Cristo, se ha estimado en cinco personas por milla cuadrada de suelo productivo.

LAS CONSECUENCIAS PARA EL CONFLICTO

En la historia bíblica del Génesis, Adán y Eva vivían en el Huerto del Edén, vagando libremente y recogiendo plantas y frutos salvajes, como lo hizo la humanidad durante la mayor parte de su evolución. Después de la expulsión del Edén, Adán y Eva se asentaron y tuvieron un hijo llamado Caín, que se convirtió en labrador, y un hijo llamado Abel, que fue pastor. El primer labrador mató al primer pastor. Enoc, un hijo de Caín, construyó la primera ciudad, y el asesinato de hombres continuó por obra de Lamec, tataranieto de Enoc.

Como la historia bíblica lo ilumina a su manera, el asentamiento, la agricultura y el crecimiento poblacional fueron cambios fatales, que tuvieron efectos poderosos sobre nuestro modo de vida, sobre el modo en que nos relacionamos entre nosotros y, en última instancia, sobre la manera de resolver nuestros conflictos más agudos, incluso hoy.

La torta que puede agrandarse se convierte en una torta de tamaño fijo

Cuando nuestros antepasados se asentaron y comenzaron a explotar intensivamente la tierra, los recursos esenciales de los cuales dependía la vida dejaron de ser una torta expandible, para convertirse en una torta de tamaño fijo. En contraste con los animales errantes y la vegetación dispersa, el terreno propio está delimitado. El presupuesto, común entre los cazadores-recolectores sencillos, de que la cooperación generaba más bienes para todos, fue reemplazado por el presupuesto común de las sociedades agrícolas, de que cuando una persona o un grupo obtienen más, otros grupos o personas obtienen menos. Antes, los recursos básicos de la vida habían alentado la cooperación; en adelante, fomentaron la competencia.

El cambio no fue solo objetivo, sino también subjetivo. A diferencia de los cazadores-recolectores, muchos de los cuales se sentían en un mundo de abundancia, los miembros de las culturas agrícolas tenían a menudo una sensación de escasez e inseguridad. Los cazadores-recolectores nómades podían cambiar sus estrategias para conseguir comida, pero la supervivencia de los agricultores dependía de un único recurso: una porción de tierra cultivada, en la cual invertían su tiempo y su trabajo. Para decirlo con una frase hecha, los agricultores depositaban todos sus huevos en una sola canasta.

En la sociedad de cazadores-recolectores siempre había habido disputas por cuestiones cotidianas; en las sociedades agrícolas se comenzó a pelear por algo crítico para la supervivencia: la tierra y sus productos. Cuando les preguntaba a los habitantes de las tierras altas de Nueva

Guinea cuál era la razón por la que peleaban, la respuesta solía ser la misma: "Tierra, cerdos y mujeres". En cuanto a las mujeres no se trataba solo de celos, sino también de su valor económico, expresado en la cantidad de cerdos necesarios para comprar una esposa. A menudo la agricultura generaba un excedente, un premio tangible por el que valía la pena luchar, y que nunca había existido en las sociedades simples de cazadores-recolectores, las cuales consumían todo lo que tenían en el mismo lugar en que lo encontraban. Como motivación del conflicto, a las necesidades humanas se sumó la codicia.

Obsérvese que el factor que intensificaba el conflicto no era la agricultura en sí, sino, en términos más amplios, la explotación intensiva de un recurso fijo y muy valorado. Gracias a la caza y la pesca extraordinariamente ricas en sus territorios, algunas sociedades "complejas" de cazadores-recolectores (como la de los indios de la actual costa noroeste de los Estados Unidos) llegaron a habitar en grandes aldeas y acumular enormes cantidades de bienes, a semejanza de los pueblos agrícolas. Igual que los otros pueblos sedentarios, emprendieron guerras por las regiones valiosas y los territorios de pesca. Los ahousaht y los clayoquot, por ejemplo, pelearon por ríos recorridos por salmones, y por bancos de arenques y otros peces.

"Demasiadas personas en el mismo lugar"

En un viaje a Namibia, a principios de 1989, visité el pueblo de Tsumkwe, donde algunas décadas atrás la administración colonial había inducido a asentarse a unos quinientos bosquimanos privados de sus territorios tradicionales de caza. A medida que los bosquimanos recorrían el camino evolutivo desde la vida nómada hacia una existencia sedentaria apiñada, comenzaron a estallar cada vez más peleas, lo cual llevó a un anciano a exclamar: "Hay demasiadas personas viviendo en el mismo lugar".

Se trata precisamente de esto. Antes de los últimos cinco o diez mil años, los seres humanos nunca habíamos vivido todo el año en grupos tan grandes y con una proximidad tan estrecha. Se enfrentó entonces el desafío sin precedentes de manejar los conflictos inherentes a esos grupos extensos y densos.

El apiñamiento puede crear tensiones enormes. En un experimento clásico con animales, un grupo de cinco venados fueron liberados en 1916 en una pequeña isla deshabitada cercana a la costa de Maryland; en 1955 se habían convertido en una manada de casi trescientos, de modo que la densidad poblacional pasó a ser de algo más de dos venados por hectárea. Después, en los primeros tres meses de 1958, la mitad de

los animales murieron súbitamente. Al año siguiente hubo más muertes, hasta que la población se estabilizó en unas ochenta cabezas. El científico John Christian, al examinar los cadáveres, no encontró huellas de infección o inanición, sino glándulas adrenales muy agrandadas, lo cual sugería que la causa de la muerte en masa había sido un alto nivel de estrés. Significativamente, la mortandad había coincidido con un congelamiento de las aguas que les impedía a los venados nadar por la noche hasta el continente, según era su costumbre, en busca de un alivio temporario al apiñamiento. En Noruega, experimentos análogos llevados a cabo con ratas por el psicólogo John Calhoun revelaron la existencia de una relación entre la agresión y el apiñamiento. En condiciones de apiñamiento, las ratas pacíficas se lanzaban a peleas y mordeduras de cola generalizadas.

Entre los seres humanos, los estudios sobre los trabajadores urbanos apiñados y sobre las grandes viviendas colectivas indican que las tasas de delito pueden aumentar desproporcionadamente cuando crece la densidad poblacional. Esto no significa que la densidad poblacional origine violencia de modo directo, pues tenemos la contraprueba de grandes ciudades actuales, como Tokio y El Cairo, en las que hay poca violencia. Se trata más bien de que la densidad poblacional crea altos niveles de estrés, los cuales, *si no encuentran otras salidas*, pueden conducir a la conducta violenta.

En las tierras altas de Nueva Guinea entrevisté a Aki Tumi, un historiador de la tribu Enga, el grupo más grande y quizá más pendenciero de la región. Aki Tumi había recogido escrupulosamente de boca de los encargados de memorizar el pasado del clan una historia oral que abarcaba las últimas diez generaciones. Encontró que las guerras en las tierras altas solo se hicieron virulentas después de la introducción de la batata, tres siglos antes, y de la posterior agricultura intensiva. Llevada en un principio desde los Andes al sudeste asiático por los marinos portugueses, la batata se difundió gradualmente en toda la región. En las tierras altas multiplicó la productividad de los huertos montañoses, y desencadenó un agudo incremento poblacional. Aki Tumi recogió la descripción de un gran movimiento de clanes en esa época y, en medio de esa agitación social, un gran aumento en la frecuencia de la guerra.

Cuando nuestros antepasados se asentaron, la cantidad creciente de bocas hambrientas creó una gran presión sobre la tierra y la comida. Hubo un esfuerzo constante por ampliar las tierras cultivadas. A medida que se extendía la agricultura, cada grupo entraba en conflicto con otros que necesitaban la misma tierra, o con cazadores y recolectores a quienes se les expulsaba la caza. Aun cuando normalmente la agricultura producía comida suficiente, siempre hubo épocas de hambre. La sequía y la escasez podían tentar a un grupo a atacar a sus vecinos y ro-

barles la cosecha para sobrevivir. De modo que el nuevo modo de vida no solo hizo crecer la cantidad, sino también la intensidad de los conflictos.

El crecimiento de la población tuvo también otro efecto: mientras que el pequeño grupo nómada de cazadores-recolectores no podía permitir-se la pérdida de uno de sus miembros en una pelea, una gran aldea agrícola o, más tarde, una ciudad-Estado o un imperio, con tasas de nacimiento mucho mayores, podía prescindir de muchos más hombres jóvenes. Se redujo el costo social de la lucha.

“La pelea nos sigue a todos lados”

No solo vivían demasiadas personas en el mismo lugar; cada vez quedaban menos lugares a los que se pudiera ir. Los bosquimanos asentados en el pueblo de Tsumkwe, a los que visité, estaban enfrentando un dilema con el que nuestros antepasados tienen que haber tropezado innumerables veces durante su transición hacia una existencia sedentaria. Según la descripción de un anciano bosquimano, “en los viejos días podíamos alejarnos unos de otros. Caminábamos veinticinco kilómetros bajo los rayos del sol. Así se disipaba la cólera. En Tsumkwe, la pelea nos sigue a todos lados.”

Es imposible sobrestimar la importancia que tenía la opción de irse para desactivar los conflictos crecientes en la sociedad nómada de cazadores-recolectores. En los asentamientos humanos, esa opción se volvió mucho menos practicable. Nadie podía dejar los campos y posesiones de los que dependía su vida. Sin la válvula de escape de la salida, los conflictos se intensificaron de modo natural. La sociedad estaba empezando a parecerse a un caldero lleno de agua hirviendo al que, de pronto, se le pone la tapa.

El tercer lado se debilita

También fue perdiendo vigencia el otro mecanismo principal para abordar el conflicto: el tercer lado. Cuando los seres humanos se asentaron en determinados lugares y comenzaron a practicar la agricultura, la organización social dejó de ser una red abierta, para convertirse en la aldea relativamente cerrada. Se debilitó la trama de vínculos cooperativos que antes vinculaban a todos. Y con ella también se debilitó el tercer lado. Puesto que era tanto lo invertido en un cierto trozo de tierra, los límites físicos asumieron una importancia crítica. Las fronteras, que para los grupos nómades de cazadores-recolectores habían sido relativamen-

te porosas y abiertas, se volvieron cada vez más fijas y cerradas. Lo mismo sucedió con los límites sociales. En la cultura agrícola, cada grupo se hizo más autosuficiente y más estable en su composición; la energía de los miembros comenzó a volcarse hacia adentro. Quienes no pertenecían al grupo fueron convirtiéndose progresivamente en ajenos y luego en "extraños". A medida que aumentaban las tensiones en el seno del grupo, debe de haber sido cada vez más tentador proyectarlas, y culpar de los problemas a los de afuera. Puesto que los grupos se mezclaban menos, no había ya tantas terceras partes potenciales que comprendieran a los distintos grupos en conflicto y tuvieran lazos con ellos.

Cuando en mis cursos de negociación incluyo el juego del dilema del prisionero para mostrar la lógica de la competencia y la cooperación, a veces cambio las reglas con fines experimentales. Si a algunos grupos no les permito comunicarse entre sí, les resulta mucho más difícil llegar a una confianza mutua y cooperar. De ese modo yo recreo en el aula lo que sucedió cuando la red abierta fue reemplazada por la aldea autocontenida.

Imaginemos una hamaca hecha de sogas fuertes anudadas. Esta es la antigua red con vínculos de parentesco, y acostumbrada a compartir y cooperar. Cuando la red se convierte en un conjunto de aldeas autocontenidas, la hamaca cambia: los nudos se agrandan y las sogas que los conectan se vuelven cada vez más delgadas y débiles. Imaginemos ahora que quien sube a la hamaca es una persona más pesada. Naturalmente, las sogas se cortan y el individuo cae al suelo. La caída al suelo fue el descenso a la violencia y la guerra.

Condiciones, no certidumbres

Nada de esto significa que el asentamiento y la práctica de la agricultura hayan conducido automáticamente a la violencia y la guerra. No lo hicieron. Vale la pena recordar que, según se cree, el antiguo Egipto atravesó un período de quince siglos sin guerrear con los de afuera. Se ha atribuido una paz análoga a las sociedades agrícolas primitivas de ciertas partes del sudeste de Europa durante el lapso que va entre el 7000 y el 3500 a.C.

Se trata de que los desarrollos revolucionarios del asentamiento y la agricultura, combinados con el consiguiente crecimiento de la población, crearon condiciones que intensificaban los conflictos, y al mismo tiempo socababan las estructuras políticas destinadas a solucionarlos. Los incentivos eran otros. Aunque algunas sociedades pudieron preservar la paz, se diría que finalmente la mayoría cayó en un patrón de guerras reiteradas.

LAS PIRÁMIDES DEL PODER

Lo que generó la violencia organizada como rasgo nuclear de la vida humana fue el cambio dramático en la relación entre los seres humanos y su ambiente. Pero lo que convirtió la guerra en las vastas y sangrientas conquistas que registra la historia conocida fue el cambio en la relación de los seres humanos entre sí. Como forma dominante de relacionarse, la compulsión reemplazó a la cooperación.

De la cooperación a la compulsión

En el período agrícola más antiguo, la lucha puede haber servido para dispersar a la población creciente, haciendo huir a los grupos derrotados. Con el agudo aumento de la población y la desaparición de la opción de irse, a menudo la pelea se convirtió en una lucha a muerte. Como a menudo los que perdían no tenían adónde escapar, la alternativa para los vencedores, si querían quedarse con la tierra y sus frutos, era exterminar a los derrotados o asimilarlos como grupos sometidos. El vencedor podía obligar a los conquistados a pagar tributos en forma de trabajo, víveres y riquezas.

Quizá por primera vez en la evolución humana, resultó útil convertir a gran cantidad de otros seres humanos en esclavos, siervos o subordinados. Hasta ese momento la forma principal del poder humano había consistido en la capacidad para controlar el ambiente, empleando herramientas en la caza, la recolección, el cultivo y el pastoreo. En adelante los seres humanos desarrollaron una forma distinta de poder, el poder sobre otros de su mismo género. Antes se basaban principalmente en la cooperación voluntaria para satisfacer sus necesidades; en adelante se basaron cada vez más en la compulsión.

Una antigua inscripción sumeria explica: "Sin compulsión no se puede fundar ningún asentamiento. Los trabajadores no tendrían supervisor. Los ríos no producirían el regadío." Ante la necesidad sin precedentes de alimentar a enormes cantidades de personas que vivían en áreas cerradas, es posible que nuestros antepasados no tuvieran más opción que hacerlas trabajar. No hubo ningún regreso a una existencia más simple y más libre. Porque, por ejemplo, para construir y mantener los sistemas de irrigación complejos se necesitaban organizaciones rígidas.

En los nuevos reinos, los gobernantes tenían un poder absoluto, incluso el poder de vida y muerte sobre el ciudadano común. Recuerdo un antiguo bajorrelieve egipcio que copié de un libro de historia cuando era un niño de 10 años. Allí se veía a tres hombres que mantenían aferrado a

un cuarto (presumiblemente un esclavo) mientras un quinto personaje se erguía sobre él, armado de un palo, dispuesto a administrarle una golpiza, y un sexto hombre (tal vez el amo o el capataz) supervisaba el castigo. No sabemos por qué iba a ser golpeado ese esclavo, pero ese bajorrelieve había captado algo de la nueva relación entre las personas. Sin duda, siempre hubo brutalidad humana, pero nunca en esa forma organizada. En ese momento, la fuerza se convirtió en la lógica organizadora de la sociedad.

En el ámbito político, las nuevas relaciones coercitivas tomaron la forma del Estado, institución que monopolizaba los instrumentos de coerción en un territorio definido. La existencia del Estado dependía de la coerción. Los granos, los animales y el trabajo obtenidos de los campesinos permitían mantener a toda una gama de especialistas de tiempo completo: burócratas, artesanos, sacerdotes y guerreros. A cambio de la comida y el trabajo que proporcionaban, los campesinos recibían el favor divino y protección frente a las amenazas externas. La relación entre gobernante y gobernado era a medias un contrato y a medias extorsión. Los campesinos cumplían por miedo a perder la vida. En este sentido, el Estado era una especie de chantajista gigantesco, que vendía "protección", en un esquema armado y sostenido por la fuerza.

El poder se convierte en un premio

El poder sobre los otros se convirtió en un premio, otra recompensa esencial, además de la tierra por la que valía la pena luchar. Igual que la tierra, el poder es una torta de tamaño fijo, una magnitud de suma cero. Un individuo o un grupo solo puede obtener poder a expensas de los otros.

El poder es un premio insidioso. Fácilmente deja de ser un medio para alcanzar un fin, y se convierte en un fin en sí mismo. Así como los millonarios tratan de acumular cada vez más dinero aunque no lo necesiten, los reyes y emperadores luchan por acumular poder, generalmente en detrimento de otros. No solo los empuja la ambición y la codicia, sino también el miedo a que, si se detuvieran, serían a su vez sobrepasados y conquistados.

De las relaciones horizontales a las relaciones verticales

Así como la enorme presión de las fuerzas geológicas hace que una llanura se convierta en una montaña, la extraordinaria presión del conflicto determinó que las relaciones relativamente igualitarias entre los

seres humanos se convirtieran en una jerarquía piramidal de clases y castas, en la cual cada grupo trataba despóticamente al estrato social más amplio que tenía debajo. Los campesinos estaban sobre los esclavos, los mercaderes sobre los campesinos, los soldados sobre los mercaderes, los sacerdotes y la nobleza sobre los soldados, y en la cima el rey-dios.

Por cierto, en las relaciones humanas siempre hubo un cierto grado de jerarquía. Hubo ancianos respetados, y más tarde jefes. Pero los ancianos y los jefes realizaban amplias consultas antes de tomar decisiones, y lo típico era que las decisiones no se impusieran de modo coercitivo. Dice un proverbio: "Basta una palabra del jefe para que todos hagan lo que le gusta". La nueva jerarquía era muy distinta: una estratificación rígida de las personas, basada en la compulsión.

En todas las sociedades humanas había habido una mezcla de relaciones horizontales y verticales, pero el principio organizador principal era horizontal. Los seres humanos se habían organizado en redes. En adelante, el principal principio organizador de las relaciones humanas pasó a ser vertical. El *status* y el poder (ya no los vínculos comunes de parentesco e intereses) pasaron a determinar las relaciones básicas entre los hombres. Las redes de negociación se convirtieron en pirámides de poder. Sería difícil imaginar una revolución más completa de las relaciones humanas.

Esta revolución no podía dejar de transformar también los patrones de la resolución de conflictos. La clara jerarquía de la pirámide pasó a ser el mecanismo para resolver conflictos, con una función análoga a la del "orden del picotazo" entre las aves. Los individuos de *status* inferior cedían ante los de *status* superior. Este fue un modo ingenioso, aunque basado en la desigualdad, de enfrentar los desafíos que la raza humana encontraba por primera vez. Mientras que en las sociedades nómades más simples el sistema para resolver conflictos había sido la negociación comunal bajo el fantasma de la opción de irse, en adelante el sistema fue la dominación bajo el fantasma del uso de la fuerza.

LA LÓGICA DE LA GUERRA

Las pirámides de poder controlaban el conflicto suprimiéndolo, pero también alimentaban nuevos conflictos. Casi todas las jerarquías y Estados se establecieron a través de una lucha por el poder y quedaron, una vez establecidos, siempre a merced de nuevos desafíos. Diferentes facciones e individuos competían por posiciones dentro de la jerarquía, y el Estado era amenazado desde afuera. Los bárbaros, fueran ellos los aurigas de Asiria o los jinetes nómades de Asia Central, siempre acechaban a las puertas. El Estado era un premio valioso, un tesoro de riqueza y de

poder. La lucha continua por el control se intensificaba fácil y frecuentemente, hasta convertirse en violencia y guerra.

El Estado alimenta las guerras y las guerras nutren al Estado

Esto inició un proceso histórico de violentos golpes de Estado y conquistas bélicas. Una ciudad-Estado fuerte conquistaba a otras adyacentes y se convertía en un imperio. El imperio sumerio, el imperio babilónico, el imperio asirio, el imperio egipcio, se erigieron por medio de la conquista y cayeron cuando fueron conquistados. Las dinastías eran hijas de la violencia, y los imperios, de la guerra.

El Estado y la guerra (la dominación y la violencia) pasaron a ser inseparables. Por cierto, el Estado tomó las características de una organización militar. A medida que se abreviaban los períodos de paz y aumentaba la frecuencia de las guerras, los Estados se convirtieron en cuarteles, máquinas dedicadas a recaudar tributos y soldados a fin de mantener la capacidad para hacer la guerra. La guerra pasó a ser la principal ocupación de los nobles (reclutados como guerreros y oficiales) y del rey (que era el comandante en jefe). Los ejércitos temporarios, reclutados entre el campesinado, dieron paso a los ejércitos profesionales permanentes.

El ejército profesional permanente suscitaba la tentación de usarlo contra los vecinos para conquistar tierras y poder, obtener prestigio y gloria, o prevenir un ataque. En lugar de tener que iniciar un reclutamiento, bastaba con que el gobernante diera una sencilla orden de avanzar. Cuanto más poder se concentraba en las manos de una sola persona, menores eran las limitaciones para las imprudencias y las aventuras impulsivas. Por ejemplo, no fue casual la observación del explorador Sir Richard Burton en cuanto a que, en la última parte del siglo XIX, las guerras eran mucho más frecuentes y feroces en África Oriental, donde había reyes absolutos, que en África Occidental, donde las tribus seguían a jefes asesorados por consejos de ancianos.

Orden de matar

Lo más ominoso fue que la emergencia del Estado significó, por primera vez en la historia humana, que una organización podía ordenarle a un hombre, bajo pena de muerte, que entrara en batalla para matar o ser muerto. A nosotros puede parecernos un lugar común, pero en su momento fue un cambio revolucionario.

El antropólogo Robert Renaldo refiere una conversación que mantuvo con un grupo de ilonget, cazadores de cabezas que viven en las selvas

tropicales de las Filipinas. Cuando Renaldo fue convocado por las fuerzas armadas de los Estados Unidos para que fuera a luchar en Vietnam, creyó que sus amigos cazadores de cabezas ilonget iban a alentarlo.

“Nosotros nunca le pediríamos a nuestro hermano que vendiera su cuerpo”, protestaron ellos ante Renaldo. “Esto es incalificable. ¿Cómo puede hacer eso un ser humano?” “Creí que ustedes se dedicaban a cazar cabezas –observó Renaldo–. ¿No creen que tengo que ir a pelear en la guerra?”

“¿Guerra? Los soldados venden sus cuerpos.”

Durante la Segunda Guerra Mundial, los ilonget habían visto que un oficial japonés les ordenaba a “sus hermanos” avanzar directamente hacia la línea de fuego. “Es difícil describir hasta qué punto esa escena los consternó moralmente –escribe Renaldo–. Les resultaba impensable que alguien pudiera hacer eso.”

Para los ilonget estaba bien entrar en combate, correr los riesgos de morir o quedar herido, pero solo si *el individuo* decidía hacerlo. Era inconcebible ordenarles a otros que entraran en batalla con riesgo de perder la vida, en beneficio de uno, que permanecía aparte y cosechaba los resultados. Estaba mal que un ser humano ejerciera tal poder sobre otro.

Los cazadores de cabezas ilonget saben lo que dicen. La guerra dejó de ser una pelea con un propósito personal (por ejemplo, vengarse), para convertirse en una batalla impersonal por el poder y la gloria de otra persona. Para los nuevos gobernantes, la vida de los otros era barata, y lo que estaba en juego tenía una importancia suprema: tierras, posesiones, prestigio, poder y supervivencia. Es posible que la lógica de la coexistencia haya seguido siendo la misma para los ciudadanos comunes, pero entre el rey y la nobleza prevalecía la lógica de la guerra.

Los nuevos gobernantes lanzaron cada vez más vidas a la batalla. Los muertos alcanzaban al principio cifras de centenares, después de millares, más tarde de decenas y cientos de millares y, finalmente, en la actualidad, hablamos de millones. La lucha por una abstracción, como el poder, conduce fácilmente a una guerra ilimitada. Asurbanipal, rey de la antigua Asiria, se jactó en una tablilla: “Yo arrasé la ciudad y sus casas... Yo las consumí con fuego... Después destruí a Babilonia... y masacré a su población, destruí sus cimientos y los arrojé al Éufrates.”

En las sociedades consagradas a la adquisición y el mantenimiento de poder, la fuerza bruta se convirtió en el árbitro decisivo. Hacía y deshacía a los reyes, elevaba y abatía a los grupos, creaba Estados e imperios y los destruía. Se convirtió en la fuerza impulsora de la historia.

La guerra es contagiosa

El dilema del prisionero ilustra lo contagiosa que puede ser la conducta competitiva. Aunque un grupo quiera continuar cooperando, como a menudo ocurre, teme que el otro se aproveche de su buena voluntad. De modo análogo, con el nuevo modo de vida agrícola y asentado, si llegaba a la vecindad un nuevo grupo o tribu acostumbrado a luchar, el grupo residente no tenía más opción que defenderse o abandonar su tierra. De modo que cada grupo expuesto a los ataques de algún otro grupo belicista tenía que aprender el arte de la guerra, su supervivencia. En un ambiente en el que la guerra tiene sentido, puede ser sumamente contagiosa. La guerra genera guerra.

Poco a poco, la violencia organizada comenzó a difundirse en todo el mundo. Imaginemos un mapa del planeta dividido aproximadamente en una zona de coexistencia relativa de color azul, y una zona de coerción, de color rojo. Durante el período más prolongado, el mapa fue en gran medida azul, tal vez con puntos ocasionales de rojo. Pero aproximadamente en los últimos diez mil años, los puntos rojos comenzaron a expandirse, y tal vez hace cinco mil años el mapa ya estaba en su mayor parte teñido de rojo.

La fuerza tiene sentido

¿Puede sorprender que hoy en día los herederos de cinco milenios de historia sangrienta crean que la violencia, la dominación y la guerra son respuestas inevitables y automáticas de la naturaleza humana en sí? Pero, en realidad, la violencia y la dominación que hemos conocido no son tanto el producto de la naturaleza humana sino más bien un resultado de la lógica del asentamiento, de la intensa dependencia de la tierra, del crecimiento poblacional, del debilitamiento del tercer lado, de la desaparición de la opción de irse, del desarrollo de las jerarquías autoritarias, del crecimiento del Estado y del contagio de la guerra. En el fondo de esta lógica está la dependencia de recursos de tamaño fijo: en primer lugar, la tierra, y luego el poder sobre los otros seres humanos.

La imagen que viene a la mente es la de un gigantesco apiñamiento. Después de decenas de milenios de vagar en libertad, nuestros antepasados se encontraron apiñados en un lugar, y con recursos a menudo escasos. Los seres humanos comenzaron a emplear más la fuerza, porque la fuerza empezó a tener más sentido.

EL SIGLO CON MÁS MUERTES

Casi tres mil años después de Asurbanipal, la guerra no ha cambiado mucho. Hitler la hizo más o menos por las mismas razones: tierra y territorio. Las matanzas en masa siguen estando a la orden del día. A quienes vivimos ya en el siglo XXI nos gusta creer que nuestras sociedades son más avanzadas, más civilizadas y más humanas que todas las que el mundo ha conocido. Pero la terrible paradoja es que este siglo fue el más sangriento de nuestra historia como especie. Más de cien millones de personas murieron en guerras, y ciento setenta millones fueron víctimas de la violencia política.

Las guerras mundiales

La primera gran guerra de nuestro siglo comenzó en agosto de 1914. En ese momento, muy pocas personas tenían alguna idea de lo que costaría en términos de vidas humanas y sufrimiento, de lo larga que sería, y de cuánto destruiría de la civilización occidental. Y aniquiló prácticamente a toda una generación de jóvenes. La historiadora Barbara Tuchman cita como ejemplo a un joven francés llamado André Varagnac, que en 1914 alcanzó la edad del servicio militar. Debido a una enfermedad, Varagnac no fue movilizado en agosto, y en la Navidad se encontró como único sobreviviente entre los veintisiete egresados de su clase de la escuela secundaria. Millones de jóvenes se arrastraron como ratas por trincheras fangosas, y murieron asfixiados por gas venenoso o arrasados como bolos por la metralla. No fue la breve aventura gloriosa que la gente había imaginado al enviar sus muchachos a pelear.

Después de una tregua de veinte años, estalló la Segunda Guerra Mundial. En ese breve intervalo, la tecnología había progresado, de modo que ya estaba en condiciones de destruir ciudades enteras en una sola noche de bombardeo torrencial. Los campos de la muerte, organizados como modelos de eficiencia industrial, asesinaron a millones de seres. La guerra llegó a su término con el primer empleo de una bomba atómica; una única bomba arrasó la ciudad de Hiroshima, y otra bomba, tres días más tarde, destruyó Nagasaki.

El espectro de la destrucción en masa

Se había recorrido un largo camino desde el hogar de un millón de años de antigüedad descubierto por el arqueólogo Bob Brain en la cueva de Swartkrans en Sudáfrica —la primera huella conocida de que los hu-

manos primitivos habían dominado el fuego— hasta las inmensas llamaradas radiactivas que sus descendientes fueron capaces de desencadenar en 1945. En el lenguaje de la arqueología, una bomba nuclear no es más que otro artefacto cultural, otra arma lanzada por la mano humana, vástago directo de la piedra y la lanza. La diferencia reside en el efecto, mil millones de veces mayor.

Dentro de mil años, cuando los niños de las escuelas vuelvan la mirada hacia nuestra época, si acaso lo hacen, será muy poco lo que podrán ver, pero recordarán este acontecimiento monumental de la evolución humana, que marcó el momento en que la especie adquirió la capacidad sin precedentes de poner fin de manera intempestiva al experimento humano. Lo que no pudieron hacernos nuestros depredadores naturales, lo que no pudieron hacernos nuestros rivales naturales, lo que tampoco nos pudo hacer la Edad del Hielo, podemos ahora hacérselo nosotros mismos. Estamos en condiciones de aniquilar en un instante lo que se construyó con el trabajo de decenas de miles de generaciones. Hablar de una especie extinguida nos lleva de modo natural a evocar los dinosaurios, pero los dinosaurios vagaron sobre la tierra durante ciento sesenta y cinco millones de años. La humanidad solo tiene unos pocos millones de años, está apenas en su infancia, y no obstante su futuro ya está amenazado, nada menos que por sus propias creaciones. La guerra ha pasado del centro de la política humana al centro de la evolución humana.

La tecnología de la fabricación de armas nucleares, químicas y biológicas sigue difundándose, lentamente pero sin pausa. Lo mismo ocurre con la tecnología de los cohetes y misiles portadores de esas armas. Actualmente, cualquier punto de la Tierra puede ser alcanzado y destruido en un lapso de treinta minutos. Si bien la amenaza de una destrucción nuclear global parece haberse diluido con el final de la Guerra Fría, más de veinte mil armas nucleares siguen emplazadas y listas para su uso instantáneo, incluso en algunos países amenazados por la anarquía. Hay dictadores peligrosos que tratan de adquirir esas armas, o de contratar a los científicos que saben fabricarlas. Hay menos miedo a que las bombas nucleares sean empleadas como resultado de un cálculo racional, pero no es posible excluir la posibilidad de un accidente, un acto de locura o el ascenso de un nuevo Hitler al gobierno de una potencia nuclear. Tampoco cabe esperar que el proceso tecnológico se detenga en la bomba atómica. Con los avances en las investigaciones genéticas y en el campo de la inteligencia artificial, es probable que el ingenio humano idee armas incluso más destructivas.

Una proliferación de guerras étnicas

El final de la Guerra Fría a fines de la década de 1980 despertó grandes esperanzas de paz. Las guerras apoyadas por una o las dos superpotencias fueron concluyendo lentamente en Afganistán, Camboya, Angola, Mozambique, Nicaragua, Namibia e incluso Sudáfrica. Pero en 1991 estalló una guerra o un conjunto de guerras salvajes en el corazón de Europa, en lo que había sido Yugoslavia. Las pantallas de los televisores se llenaron de imágenes de campos de concentración, de saqueos y de matanzas desenfundadas. Como si esto no bastara, hubo un genocidio en Ruanda que dejó cerca de un millón de muertos, con imágenes indelebles de cuerpos humanos mutilados, flotando en los ríos en una procesión horripilante. Se desvaneció la esperanza de que el mundo entrara en una nueva era.

Inmediatamente antes del fin del milenio, se estaban librando más de dos docenas de guerras. No había una guerra mundial, pero a fines de la década de 1980 en esas luchas estaban muriendo tantas personas como en el pico más alto de la Primera Guerra Mundial. La mayoría de las guerras actuales giran en torno a la cuestión de la identidad (étnica, religiosa o racial). Un grupo lucha ferozmente con otro para salvaguardar una identidad que percibe amenazada. No obstante, detrás de las animosidades étnicas está la vieja lucha por el poder y los recursos materiales. Para conservar el poder, los líderes demagógicos azuzan antiguas reivindicaciones étnicas, y estimulan el miedo y la cólera. Los genocidios en Ruanda y Yugoslavia fueron dirigidos por los gobiernos e instigados por medios de comunicación bajo control gubernamental.

Por otro lado, la guerra está tomando cada vez más la forma de terrorismo, es decir, de violencia dirigida principalmente contra civiles, con fines políticos. Un avión de pasajeros estalló en vuelo sobre Escocia y murieron doscientos setenta inocentes. El gas venenoso liberado en el subterráneo de Tokio causó daños a más de cinco mil personas. Cuando los historiadores del futuro vuelvan la mirada hacia esta época, podrán muy bien recordarla como el tiempo del terrorismo, del asesinato consciente de civiles inocentes por parte de los gobiernos y los grupos guerrilleros. Una bomba nuclear y una bomba terrorista tienen en común el hecho de que no discriminan.

Tengo en mi mente la imagen de un viaje a la ex Yugoslavia en el otoño de 1994. Estaba visitando a un grupo de refugiados bosnios acampados en una aldea abandonada, en una tierra de nadie entre las líneas de cese del fuego. De un lado estaban los tanques croatas, y del otro los tanques serbios. No había ninguna casa de la aldea que no estuviera en ruinas, quemada, bombardeada, con techos y paredes derrumbados. Un cohete explosivo había dado en el tronco de un árbol, como si alguien

hubiera jugado a los dardos. En todas partes se arremolinaban niños, mujeres y hombres. Algunas personas se habían construido chozas con muebles o madera tomados de las casas bombardeadas. Mis compañeros y yo entramos en las ruinas de lo que había sido un gimnasio; en la cancha de baloncesto había algunas chozas de madera y en una de ellas encontramos a una madre acunando a su recién nacido. Todos estaban azorados. Mientras tanto, se acercaba el invierno.

No había ningún lugar al que pudieran ir los refugiados. Los croatas no les permitían ingresar en Croacia, y los serbios no los querían de vuelta en lo que consideraban su territorio. A ambos lados del camino el campo estaba minado; no pasaba una semana sin que alguien perdiera un pie o una pierna.

La imagen de esos doce mil refugiados me pareció una metáfora de la humanidad atrapada por la violencia. Los inocentes, jóvenes y viejos, no tenían ninguna posibilidad de huir entre los dos grupos de hombres jóvenes en guerra. Esto me llevó a preguntarme si acaso había cambiado algo desde la época de las antiguas Asiria y Babilonia.

Y sin embargo, hay signos de paz

Al mismo tiempo, paradójicamente, en los patrones generales de guerra y paz surgen algunos intrigantes rayos de esperanza.

En primer lugar, contrariamente a lo que casi todos esperaban durante los cuarenta años de la Guerra Fría, el conflicto entre los Estados Unidos y la Unión Soviética no terminó en una catástrofe termonuclear. Si bien las superpotencias llegaron al borde de la guerra en más de una oportunidad, siempre frenaron antes de usar las armas decisivas. Por cierto, en el medio siglo ulterior a Hiroshima no se empleó en una guerra ninguna de las decenas de miles de armas atómicas desplegadas en el planeta. Entre las naciones que desarrollaron armas nucleares, la tendencia a ir a la guerra no se incrementó, sino todo lo contrario: disminuyó. Esto no solo ha sido así entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, sino también entre la Unión Soviética y China, entre China y la India, y entre la India y Pakistán.

En segundo lugar, desde 1945 no ha habido grandes guerras entre las principales potencias. No han librado guerras directas entre ellas, aunque sí indirectas, a través de otros países. A lo largo de la historia, una y otra vez, cuando dos grandes potencias se enfrentaron, el resultado fue la guerra: la Guerra del Peloponeso entre Atenas y Esparta, las Guerras Púnicas entre Roma y Cartago, las guerras entre Francia e Inglaterra y entre Francia y Alemania. En vista de su fuerte antagonismo ideológico y de su intensa rivalidad por el poder geopolítico y el prestigio en la segunda mitad del siglo XX, los Estados Unidos y la Unión Soviética respondían per-

fectamente a este patrón histórico. Sin embargo, no fueron a la guerra. El estallido continuo de pequeñas guerras no anula este desarrollo sumamente notable. El actual período de paz entre las principales potencias del mundo es el más prolongado de toda la historia registrada.

Como tercer punto, por primera vez en los cinco mil años de historia de los Estados, hay años en los cuales no se libran guerras entre ellos. El Estado y la guerra ya no son sinónimos. De las dos docenas de guerras importantes que hay en el mundo sobre fin de siglo, casi todas tienen lugar dentro de un Estado o de un ex Estado recientemente fragmentado, como en el caso de Yugoslavia. Son guerras internas o civiles. Esta pauta se aplica incluso a los Estados más pobres del Tercer Mundo.

Una de las estadísticas más expresivas de la guerra moderna es la caída abrupta de las probabilidades de que el agresor obtenga la victoria. En los siglos pasados, el agresor tenía por lo menos un cincuenta por ciento de probabilidades de vencer. A mediados del siglo XX, esas probabilidades se habían reducido al treinta por ciento. En la década de 1980 la cifra bajó al diecinueve por ciento. Considerando que las probabilidades de resultar vencedor son menos de una entre cinco, tal vez no deba sorprendernos que los Estados estén dejando de iniciar guerras con otros Estados.

Finalmente, la guerra está perdiendo legitimidad. Durante milenios fue glorificada como la más noble aventura del hombre. A lo largo de los siglos, solo unos pocos humanistas y teólogos denunciaron sus horrores, y solo unas pocas sectas religiosas creyeron en el pacifismo. Hasta el siglo XX la guerra agresiva fue legítima a los ojos de todas las civilizaciones de la Tierra. Ahora, la comunidad global está comenzando a considerar la guerra agresiva como lo que ha sido siempre: un conjunto de asesinatos, violaciones y robos. Para decirlo con las palabras de un viejo legionario francés, veterano de la batalla de Dien Bien Phu, "No es que haya «crímenes de guerra»: la guerra en sí es un crimen".

¿HACIA DÓNDE IREMOS, HUMANIDAD?

El período que conocemos como "historia" podría denominarse adecuadamente la "Edad de la Fuerza", porque la coerción ha sido el modo dominante empleado por los seres humanos para manejar las divergencias graves. Siempre fue un parche rudimentario y, si es correcto el cuadro que hemos trazado del primer noventa y nueve por ciento de la evolución humana, tuvo algo de aberración.

Aberración o no, no debemos olvidar los extraordinarios logros sociales de la humanidad durante ese breve período evolutivo. Los seres humanos aprendieron a vivir en sociedades miles de veces mayores que las

anteriores. Aprendieron a cooperar en una escala hasta entonces inimaginable, recubriendo el planeta con redes de comunicación y comercio. E inventaron nuevos modos de abordar las diferencias, erigiendo complejas jerarquías destinadas a contener y resolver el conflicto destructivo. Fue un período de adaptación y aprendizaje valioso, adquirido con un alto costo en términos de violencia y dominación.

Fuera como fuere, esta etapa de la evolución humana está llegando a su término. Se ha iniciado otro capítulo, lleno de enormes peligros nuevos y de promisorias oportunidades. Vivimos en una época paradójica. Una interpretación posible de los hechos es que no hay nada nuevo sobre el conflicto humano. Los signos de paz son efímeros y transitorios. Una hipótesis alternativa sostiene que los signos de paz apuntan a un posible cambio del ser humano. Si bien todavía persisten los hábitos seculares de lucha, con consecuencias más devastadoras en virtud de los desarrollos tecnológicos, se afirma que una nueva lógica del conflicto está obligando a la gente a aprender maneras más pacíficas de manejar las diferencias.

La primera hipótesis responde a la sabiduría convencional; no es necesario añadirle explicaciones. La segunda, más cuestionadora, más sorprendente, requiere alguna exploración.

CAPÍTULO 4

La recurrencia

Hemos abandonado la idea de que si un lado gana algo en Irlanda del Norte, el otro perderá. La esencia de lo que hemos acordado es una opción: somos todos ganadores o todos perdedores. Habrá un beneficio mutuamente asegurado o una destrucción mutuamente asegurada.

TONY BLAIR, primer ministro británico,
mayo de 1998



El 27 de octubre de 1962 podría haber sido el día más peligroso de la evolución de la humanidad a lo largo de millones de años. Ese día, las dos gigantes superpotencias del planeta, dotadas de arsenales nucleares capaces de destruir gran parte de la civilización humana, o acaso su totalidad, estuvieron al borde de la guerra. La cuestión era permitir o no que la Unión Soviética emplazara misiles nucleares en Cuba, a 145 kilómetros de los Estados Unidos.

El presidente John F. Kennedy le ordenó a su armada que rodeara a Cuba para detener a las naves soviéticas con su carga de misiles. Pero las naves siguieron avanzando. Agentes de inteligencia estadounidenses detectaron que diplomáticos soviéticos residentes en la ciudad de Nueva York destruían documentos importantes, en previsión de la guerra. Aviones espías estadounidenses volaban sobre Cuba cada dos horas, tomando fotos del trabajo en progreso para la instalación de los misiles. En principio, Kennedy había decidido tomar represalias si los soviéticos abatían uno de esos aviones. La Fuerza Aérea de los Estados Unidos estaba pronta para el ataque, y la Marina se mantenía alerta para invadir.

Entonces, un avión estadounidense fue efectivamente abatido, y el piloto murió. En Washington todos supusieron que el disparo había sido decidido deliberadamente por el liderazgo soviético en Moscú, con fines de provocación. Los bombarderos estadounidenses se prepararon para responder. Esa noche, también en Washington, Robert McNamara, el secretario de defensa de los Estados Unidos, admiró el espectacular crepúsculo, y se preguntó si acaso era el último que podría ver.

Por fortuna, Kennedy vaciló. Decidió no tomar represalias, sino redoblar los esfuerzos diplomáticos para resolver la crisis. Tal como les había dicho a sus consejeros un día antes, "Lo que me preocupa no es el primer paso, sino que ambos lados escalemos hasta el cuarto y el quinto... y no pasaremos al sexto, porque no quedará nadie para hacerlo". Al día siguiente, el primer ministro soviético Nikita Jrushchev anunció que retiraba los misiles de Cuba. Se había evitado la Tercera Guerra Mundial.

Veinticinco años más tarde se supo realmente hasta qué punto el mundo estuvo cerca de la guerra mundial. En los últimos años de la Guerra Fría, yo participé en una reunión en Moscú de los protagonistas sobrevivientes del episodio: estadounidenses, soviéticos y cubanos estaban reunidos en torno a una mesa para compartir sus conocimientos sobre lo que había ocurrido en realidad. Solamente en esa reunión salieron a la luz los errores de cálculo y las desinteligencias de ambas partes. Hasta ese momento, los soviéticos no habían revelado que el avión espía no fue abatido por orden de Moscú, sino por la decisión independiente de un general que se encontraba en el campo, y que, para tomarla, apenas contó con un lapso de dos minutos. Solo entonces nos enteramos de que los soviéticos, sin que Washington lo supiera, ya habían logrado introducir en Cuba algunos misiles nucleares, y que incluso ya estaban armados. Si quienes tomaban las decisiones en los Estados Unidos, ignorantes de este hecho, hubieran lanzado el ataque por aire y tierra, los soviéticos bien podrían haber respondido con disparos nucleares, y los Estados Unidos se habrían visto obligados a contestar. De modo que ambos adversarios podrían haber llegado al cuarto y, finalmente, al quinto paso. Una guerra nuclear total.

Las consecuencias de esa guerra habrían sido incalculables. Sin duda decenas de millones habríamos perecido en las explosiones y las luchas. Más de diez millones podrían haber muerto como consecuencia del colapso económico y el daño ambiental resultantes. "¡Y nos llamamos la raza humana!", exclamó el presidente Kennedy.

La crisis de los misiles en Cuba fue un punto de inflexión en la relación entre los Estados Unidos y la Unión Soviética. Los líderes más poderosos del mundo se sintieron conmocionados al comprender que la guerra nuclear no tenía sentido. Nadie podía ganarla de un modo signi-

ficativo; ambos lados perderían inevitablemente. Para los líderes políticos y militares educados en la lógica milenaria de la guerra con vencedores y vencidos, esta fue una revelación. La nueva conciencia dio impulso a las negociaciones sobre el control de armamentos, y al año siguiente se acordó una prohibición limitada de las pruebas nucleares, y el establecimiento del Teléfono Rojo. Era solo un comienzo, desde luego, y la Guerra Fría continuó, pero se había aprendido una lección vital. Como antropólogo que estudia las crisis, me pregunté adónde habíamos llegado en la evolución del conflicto humano. ¿Qué implicó este episodio para las perspectivas futuras de coexistencia? ¿Acaso enfrentamos ahora, gracias a nuestro genio tecnológico, una cuenta regresiva que terminará en la destrucción, en este siglo o en el próximo? ¿Sugiere este episodio un cambio en la lógica subyacente del conflicto? ¿Podrían los seres humanos de todo el planeta, en sus diferentes contextos, aprender la lección duramente aprendida por los líderes estadounidenses y soviéticos en octubre de 1962?

UN CAMBIO DE LÓGICA

La humanidad está en medio de una transformación social, económica y política de tan largo alcance como la revolución agrícola de hace diez mil años. Así como esa revolución cambió por completo el modo en que los seres humanos vivíamos y nos relacionábamos, también sucede ahora con la Revolución del Conocimiento.

Las raíces de esta transformación se retrotraen unos quinientos años atrás, al período del Renacimiento en Europa Occidental. Entonces florecieron la iniciativa individual y la exploración científica que unos siglos más tarde generaron la Revolución Industrial, con el descubrimiento de nuevas formas de energía (el vapor, el carbón y el petróleo), empleadas en nuevas formas de producción y transporte, como la línea de montaje y el ferrocarril. Estas invenciones, a su vez, llevaron el mundo a la actual Edad de la Información, simbolizada por tecnologías como la radio y la televisión, los teléfonos y el fax, y sobre todo las computadoras. Esas tres épocas (el Renacimiento, la Revolución Industrial y la Edad de la Información) no son más que fases de un mismo proceso en curso que podríamos denominar la "Revolución del Conocimiento".

De la torta de tamaño fijo, volvemos a la torta que puede agrandarse

Está cambiando el recurso básico de la sociedad humana: ya no es la tierra, sino el conocimiento. Actualmente, casi todo lo que las personas

usan para vivir (desde la ropa hasta la comida, y desde las viviendas hasta los medios de transporte y de comunicación) es producido por el conocimiento científico. La tierra es una torta fija que tiende a suscitar luchas destructivas por su división, pero el nuevo recurso básico, como el de la época de los cazadores-recolectores, constituye una torta que puede crecer. El hecho de que usted tenga más conocimiento no significa necesariamente que yo tendré menos; todos podemos compartirlo. Si yo cedo tierra, tendré menos tierra, pero si yo le proporciono a usted conocimientos, como en este libro, no por ello quedaré con menos conocimientos propios. Por cierto, ambos podemos beneficiarnos con los mismos conocimientos. La tierra y los recursos materiales tienen límites, pero el aprendizaje no tiene límites conocidos.

La tierra no es la única fuente importante del conflicto destructivo. Los individuos y los grupos también luchan ferozmente por el poder. Igual que la tierra, el poder sobre los otros es una torta fija. Más poder para usted implica menos poder para mí. El conocimiento representa un tipo diferente de poder, que puede utilizarse para satisfacer necesidades y deseos. El poder del conocimiento no necesita someter a otros, sino que puede usarse para liberarlos y fortalecerlos. Comparemos el acto de manejar un automóvil con el de ser llevados en un carruaje por una docena de esclavos. El viaje no será solo más rápido y suave, sino que además implica no maltratar a seres humanos. Este nuevo tipo de poder (el poder para hacer cosas) no es una torta fija, sino una torta que se puede agrandar. Gracias al poder del conocimiento, miles de millones de ciudadanos comunes, que no tienen prácticamente ningún poder sobre otros, pueden ahora vivir más y viajar más rápido y más lejos que un emperador asirio con miles de subordinados. Con la Revolución del Conocimiento es más fácil elevar la producción de la propia tierra que conquistar la tierra de otros. Cuesta menos comprar comida que esclavizar a otras personas para que la produzcan. Se ha vuelto más barato sintetizar caucho y fibras que extraerlos de las colonias, y obtener petróleo y minerales a través del intercambio es también más barato que tomar los yacimientos por la fuerza. Pudo haber tenido sentido ir a la guerra para ganar territorios, pero no tiene ningún sentido atacar a otros para adquirir conocimientos. El conocimiento no es fácil de conquistar. Se lo obtiene mejor por medio del aprendizaje y la cooperación.

En contraste con la tierra, que es valiosa cuando se la posee, el conocimiento se enriquece al compartirlo. La tarea central de la Revolución del Conocimiento (la ciencia) se basa en el intercambio de teorías e información. Los científicos compiten entre sí, como cuando diferentes equipos intentan ser los primeros en encontrar una vacuna, pero la rivalidad tiene que ver sobre todo con el tiempo. El modo fundamental es la cooperación. Ningún científico puede trabajar eficazmente sin cooperar con

colegas del pasado y el presente. A través de esa cooperación y comunicación, el conocimiento como recurso se vuelve cada vez más abundante para todos.

Incluso en el mundo de la rentabilidad, en el cual la competencia es feroz y las empresas a menudo mantienen celosamente en reserva sus conocimientos, la mejor estrategia suele ser compartirlos, a veces incluso gratuitamente. Pensemos en Netscape, el primer programa importante para navegar en Internet. Estaba totalmente compuesto por conocimientos, los unos y los ceros del código computacional. A la empresa no le costó prácticamente nada, en términos de trabajo, maquinaria o transporte, realizar una enorme cantidad de copias. Su éxito fue la consecuencia de *haber regalado* la mayor parte de su producto vía Internet, permitiéndole controlar el ochenta y cinco por ciento del mercado durante cierto tiempo. La empresa quedó posicionada de forma tal que pudo vender una multitud de otros productos y servicios a sus clientes, generando una ganancia enorme para sus inversores, para ser finalmente vendida en más de cuatro mil millones de dólares.

De las flechas a los rifles

La Revolución del Conocimiento hace que cooperar y compartir sea más beneficioso, pero también determina que la lucha sea más dañina. Las armas son más mortales, y también más baratas y accesibles para cualquiera. En muchos lugares se pueden comprar armas automáticas, por pocos dólares se consiguen minas terrestres, y con todo lo que se puede comprar en los lugares que venden equipos bélicos es posible armar bombas capaces de matar a cientos de personas. El asesinato en masa y el genocidio no son algo nuevo, por cierto, pero nunca han sido tan fáciles.

Uno de los comentarios más lúcidos que escuché en mis entrevistas con los guerreros de los clanes en las tierras altas de Nueva Guinea fue el siguiente: "Las flechas son avisos. Las armas de fuego no son avisos." El guerrero quería decir que las flechas dan una lección. Si uno recibe una flecha en la pierna o en las costillas, siempre la recordará. Le advierte que sea cuidadoso en el futuro. Pero las armas de fuego son por lo común fatales, no dan otra oportunidad, no permiten aprender.

Para los tribeños de Nueva Guinea, la guerra es una cuestión de lógica y proporciones. Tiene costos, pero son calculables y aceptables para el guerrero individual. El empleo de armas de fuego no solo ayuda a vencer, sino que cambia la naturaleza misma de la lucha, destrozando el sentido de la proporción. En los Grandes Torneos tradicionales, mil guerreros podían luchar con arcos y flechas durante todo un día sin que se produjera ni una sola muerte. Con armas de fuego, sería imposible.

Igual que las armas de fuego en el contexto de la guerra en Nueva Guinea, las armas modernas cambian la naturaleza misma de la pelea. Las armas de destrucción masiva anulan todo sentido de proporción. Pues ¿qué cuestión política justifica que se destruyan sociedades enteras, o incluso la civilización humana? Para parafrasear al guerrero de Nueva Guinea, la guerra nuclear no es un aviso, es un genocidio.

Del "ganar-perder" al "perder-perder"

Una mentalidad de "yo gano-tú pierdes" puede causar estragos en cualquier ámbito de la vida humana. Cuando un esposo y una esposa tratan de controlarse recíprocamente, el resultado suele ser un divorcio con rencores. Cuando dos vecinos que disputan van a juicio, frecuentemente pierden tiempo y dinero. Cuando se enfrentan los sindicatos y las empresas, todos pueden perder sus trabajos para siempre. Voltaire lo dijo del mejor modo: "Solo quedé arruinado dos veces: cuando perdí un juicio y cuando gané otro".

La Revolución del Conocimiento agudiza la lógica perder-perder del conflicto. Ahora, en parte porque la difusión del conocimiento tiende a igualar el poder, y en parte porque cada vez hay más acceso al armamento destructivo, resulta mucho más difícil ganar una disputa de una manera decisiva y permanente.

Pensemos en la historia de la guerra en el siglo XX. En agosto de 1914, los países de Europa estaban seguros de que sus soldados estarían de vuelta en sus casas para Navidad, con una clara victoria sobre el enemigo. Cuando terminó la guerra, cuatro años más tarde, incluso los vencedores habían perdido. Francia, el principal campo de batalla, quedó devastada, y el Imperio Británico recibió un golpe del que nunca pudo recobrase. Lo que es peor, la victoria no fue más que una tregua, hasta que, veinte años más tarde, estalló una guerra incluso más devastadora.

La lógica del "nadie gana" no pudo ser más clara durante la Guerra Fría. Los gobiernos de los Estados Unidos y la Unión Soviética gastaron cientos de miles de millones de dólares tratando de encontrar un modo de prevalecer en una guerra nuclear. Idearon un sistema de armamentos tras otro, desde el proyecto de la "guerra de las galaxias" hasta la bomba neutrónica, y lanzaron doctrina tras doctrina, desde la del descabezamiento hasta la de golpear primero. Todas estas armas y doctrinas pretendían hacer creíble la idea de que se podía emplear el poder nuclear para ganar una guerra. Algunas de las mejores mentes científicas de toda una generación intentaron en vano resolver este problema. Con el tiempo, resultó claro que en una guerra nuclear solo habría perdedores.

A las naciones poderosas de la tierra les resultó incluso difícil ganar en guerras pequeñas. La Guerra de Vietnam se convirtió en una cruel lección para los Estados Unidos, igual que Afganistán para la Unión Soviética. La difusión de los armamentos avanzados y de las nuevas ideas de libertad y autodeterminación, frutos de la Revolución del Conocimiento, han hecho que sea cada vez más costoso imponer el control a los otros.

Me convencí de este cambio cuando actuaba como mediador en las conversaciones de paz entre los líderes rusos y chechenos, en la primavera y el otoño de 1997. El arrogante Ejército Rojo, al que los Estados Unidos habían apuntalado con un billón de dólares, no logró imponer su voluntad a la pequeña Chechenia al cabo de casi dos años de guerra salvaje. Según explicó el vicepresidente checheno, la fuerza que obligó al Ejército Rojo a retirarse consistía en algo menos de siete mil efectivos decididos. Habían arrebatado muchas de sus armas a los soldados rusos, y escuchaban la radio militar rusa para conocer los planes de sus adversarios. Gracias a los medios de información independiente, establecidos muy poco tiempo antes, la guerra se hizo agudamente impopular en Rusia; las madres de los soldados rusos viajaban a Chechenia para llevarse a sus hijos de vuelta a casa. La dramática captura por los chechenos de centenares de civiles rusos, y las violentas respuestas militares de los rusos, captadas en la televisión, obligaron al gobierno ruso a iniciar negociaciones. Incapaz de luchar con eficacia en la edad de la información, Moscú abandonó la guerra.

La Revolución del Conocimiento también ha acentuado el efecto "pierdo-pierdes-pierden" del conflicto destructivo. Una estadística sobre las guerras resulta particularmente expresiva. En 1900, entre las víctimas de una guerra, del diez al cincuenta por ciento eran civiles. Ahora esa cifra está por encima del noventa por ciento. Nueve de cada diez muertos no son soldados, sino civiles. Mueren sobre todo los inocentes: ancianos con puestos en el mercado, niños que juegan en la calle y mujeres apiñadas en las casas con sus bebés.

Todos somos vulnerables. Desde la vida personal hasta la política internacional, pasando por el mundo de los negocios, en todos los ámbitos se está recibiendo una dolorosa reeducación acerca de la naturaleza del conflicto, análoga a la lección que aprendieron los líderes estadounidenses y soviéticos durante la crisis de los misiles cubanos. La ley antigua era "ojo por ojo". Ahora, para decirlo con las palabras del Mahatma Gandhi, hemos comprendido que "ojo por ojo, y quedaremos todos ciegos".

Del "ganar-perder" al "ganar-ganar"

Como consecuencia de la Revolución del Conocimiento, es posible que ambas partes pierdan, pero también resulta más fácil que ambas ganen. Esto no significa que las dos obtendrán todo lo que quieren, sino que cada una conseguirá más beneficios que los que probablemente obtendría luchando. Por lo general, significa además que queden satisfechas las necesidades humanas básicas de las partes.

Pensemos en la necesidad esencial de comida. Durante los últimos cinco o diez milenios, los alimentos han sido escasos en casi todas las sociedades agrícolas de la tierra. La experiencia del hambre individual o colectiva era normal y aceptada. En los Estados Unidos, a los niños de mi generación se nos decía que no dejáramos comida en el plato, porque había "chicos muriéndose de hambre en la India y en China". En esa época, la imagen que teníamos de la India y de China era la de millones de personas amontonadas que nunca tenían comida suficiente. No obstante, desde la década de 1950, a pesar de haber duplicado sus poblaciones, la India y China pueden alimentar a sus pueblos. La Revolución del Conocimiento, en forma de maquinarias, fertilizantes y biotecnología, ha transformado la práctica de la agricultura. La desnutrición que trágicamente subsiste en el mundo es el resultado de la desigualdad económica y política, y no de la imposibilidad de producir comida.

En la economía global, la lógica del "ambos ganamos" tiene cada vez más sentido. Las empresas lo están descubriendo, y se benefician uniendo sus recursos para la investigación y el desarrollo, compartiendo medios de producción y aprendiendo cada una de las otras. Están estableciendo alianzas estratégicas y sociedades de riesgo, a veces con sus competidores más encarnizados. La mayor empresa del mundo, la General Motors, se ha aliado con su competidora Toyota; IBM hizo lo mismo con Fuyitsu. La clave del éxito de Benetton está en sus relaciones cooperativas con sus más de setecientos pequeños subcontratistas. Benetton se concentra en lo que hace mejor: comprar materia prima, crear colores, comercializar la ropa; los proveedores hacen lo que mejor saben hacer: confeccionar las prendas. Cuando Benetton crece, todos se benefician. En el mercado actual, cada vez más, el poder competitivo de una empresa está en función de su capacidad para cooperar.

La Revolución del Conocimiento permite dar soluciones nuevas a viejos conflictos. Por ejemplo, la guerra entre Israel y Egipto llegó a su término gracias a una negociación por la península del Sinaí, ocupada por Israel, en 1967, en la Guerra de los Seis Días. Egipto exigía la devolución de toda la península, pero Israel insistía en retener una tercera parte como "colchón" de seguridad. No parecía haber ninguna solución intermedia aceptable. Pero lo que Israel más necesitaba no era la tierra en sí, sino in-

formación: la detección inmediata de cualquier ataque eventual. Gracias a la nueva tecnología, ambas partes pudieron acordar la desmilitarización de la península del Sinaí y el establecimiento de detectores electrónicos que pusieran de manifiesto cualquier movimiento amenazante. Egipto recibió toda su tierra, e Israel obtuvo incluso más seguridad que la que reclamaba. Una solución negociada en la cual ambas partes ganaban reemplazó a una solución inestable del tipo "yo gano-tú pierdes".

Pero, incluso aunque la torta se agrande, es necesario dividirla. ¿Quiénes se llevarán las distintas partes? Subsisten los intereses opuestos. El marido quiere comprar un auto nuevo; la esposa quiere ahorrar el dinero por cualquier emergencia. El comprador quiere un producto más barato; el vendedor insiste en cobrar más. El grupo étnico quiere más autonomía; el Estado pretende reducirla. La lógica de "ambos ganamos" no pone fin al aspecto "yo gano-tú pierdes" del conflicto, pero aumenta el incentivo para manejar esos intereses opuestos mediante la negociación, y no por la fuerza.

El ejemplo de Sudáfrica

En ninguna otra parte del mundo el cambio en la lógica del conflicto ha quedado ilustrado más dramáticamente que en el caso de Sudáfrica. A principios de 1995 escuché por separado las descripciones de Nelson Mandela y F. W. de Klerk sobre el trayecto que habían recorrido, desde la guerra hasta la paz. De Klerk había llegado a comprender que, tanto en términos políticos como militares, la minoría blanca no podría mantenerse indefinidamente en el poder frente a la fuerte resistencia negra, armada con los frutos de la Revolución del Conocimiento: la idea de igualdad, los medios modernos de comunicación, las nuevas armas y el apoyo internacional. La economía sudafricana soportaba sanciones internacionales y una reducción importante del intercambio comercial. Solo llegando a un acuerdo de paz podría la minoría blanca conservar su calidad de vida, y los afrikáner proteger su sostenida identidad.

Mandela dijo que había visto al país caer en la guerra civil y en la ruina económica. Confiaba en que la mayoría negra terminaría por prevalecer en el largo plazo, pero se preguntaba qué país heredaría finalmente su pueblo. Solo prosperando en la nueva economía global podrían ponerle fin a su pobreza y a sus privaciones, y esa prosperidad solo podría lograrse cooperando con la minoría blanca, que tenía conocimientos técnicos y experiencia empresarial. Además, el Congreso Nacional Africano siempre había aspirado a una sociedad democrática multirracial. Con cada nuevo año de violencia étnica, esa visión había ido alejándose.

En otras palabras, ambos líderes comprendieron que el conflicto lle-

vaba a un atolladero. La prolongación de la violencia significaba la derrota de todos. Solo por medio de la negociación podrían ambas partes satisfacer sus necesidades. Si la espiral de violencia las llevaba a perder, quizá pudieran ganar por medio de una espiral de diálogos. Como dijo Mandela: "Nunca intenté socavar la posición del señor De Klerk, por la razón práctica de que, si él se debilitaba, más débil sería el proceso de las negociaciones. Para hacer la paz con un enemigo hay que trabajar con él, y el enemigo tiene que convertirse en socio."

Para poner a prueba esta teoría, De Klerk y otros líderes blancos se reunieron con Mandela mientras él aún estaba en la cárcel, y salieron del lugar sintiendo respeto por ese hombre. Cada parte comprendió que las personas del otro lado no eran los monstruos que había imaginado. Poco a poco, en el curso de las negociaciones, según me lo explicó Roelf Meyer, el principal negociador por el gobierno nacionalista blanco, todos comenzaron a confiar en la posibilidad de una nueva alternativa, que no fuera una victoria blanca ni una victoria negra, ni siquiera una transacción a mitad de camino. La nueva alternativa en la que pensaron era una victoria para ambas partes: una Sudáfrica pacífica, democrática y próspera, que pudiera competir en la nueva economía global.

A través de un proceso laborioso y continuo de resolución de conflictos, la guerra fue convirtiéndose gradualmente en paz. Esta paz no era armonía, sino un proceso constante, a menudo conflictivo, que buscaba el modo de satisfacer las necesidades básicas de la gente: comida y vivienda, seguridad, identidad y libertad. Los problemas que enfrentaba Sudáfrica seguían siendo enormes. Había pobreza, desnutrición y analfabetismo generalizados. Las desigualdades económicas eran quizá mayores que en cualquier otro país de la tierra. Había cada vez más delitos. Subsistía la violencia entre los zulúes y otras tribus. Llegaron millones de inmigrantes de otras partes de África. Para poder resolver estos problemas había que aprovechar todo el potencial de la Revolución del Conocimiento. Pero ninguna de estas dificultades le quita mérito a la extraordinaria transformación política que se produjo. Gracias a la sabiduría de los líderes, que comprendieron que ninguno podía ganar sin el otro, se logró lo que antes parecía imposible. La confrontación inconciliable fue reemplazada por la cooperación pacífica.

DE VUELTA A LA RED

Junto con el cambio de lógica se produce una transformación trascendental en el modo en que las personas se organizan en la sociedad, y esa transformación tiene considerables consecuencias para la resolución de los conflictos.

Las pirámides se achatan

Entre los dramáticos cambios que se produjeron en el mundo en la segunda mitad del siglo XX, ninguno ha sido tan sorprendente como el súbito colapso de la Unión Soviética. En menos de veintiséis meses, cayó el Muro de Berlín, los países de la Europa Oriental se liberaron del control soviético, y la misma Unión Soviética se dividió en quince repúblicas separadas. Por primera vez hubo elecciones democráticas, y las economías rígidamente controladas fueron reemplazadas por mercados libres. Si alguien hubiera predicho una transformación de semejante magnitud y rapidez en la Unión Soviética, la hipótesis se habría descartado como una simple expresión de deseos. La Unión Soviética tenía el ejército más poderoso del mundo. Contaba con más bombas nucleares que cualquier nación de la tierra. Había montado un aparato altamente refinado y generalizado para espiar a sus propios ciudadanos y reprimir implacablemente cualquier signo de disenso. Pero ningún número de divisiones del Ejército Rojo, ningún número de bombas nucleares, ningún número de campos de castigo hubiera resistido la fuerza de la Revolución del Conocimiento.

Los líderes soviéticos, encabezados por Mijail Gorbachev, comprendieron que estaban en una nueva era. Para competir en términos económicos y militares en la Edad del Conocimiento, no podían seguir siendo un sistema cerrado, jerárquico, altamente centralizado. Necesitaban abrirse interna y externamente, para liberar la iniciativa y la creatividad de su pueblo. La *glasnost* implicaba apertura, y se convirtió en la palabra clave.

En la antigua Unión Soviética, los conocimientos estaban controlados. En una visita de investigación académica que realizamos en 1984, en un período de tensas relaciones entre la Unión Soviética y los Estados Unidos, mi colega Bruce Allyn y yo éramos seguidos a la noche por agentes de la KGB. Probablemente sospechaban que queríamos contrabandear la novela prohibida de nuestro amigo Anatoly Rybakov sobre la época de Stalin (novela que después se publicó en inglés con el título de *Children of the Arbat*). Si era así, se equivocaban. Aparte de esto, las conversaciones con nuestros amigos rusos tenían que ser discretas, porque los teléfonos estaban rutinariamente intervenidos, y había micrófonos en las habitaciones. La fotocopiadora del instituto de investigación en el que trabajábamos estaba bloqueada con un candado; para cada copia se necesitaba una autorización oficial. El miedo era palpable y real: muchos de nuestros amigos habían perdido a parientes en los campos de la muerte de Stalin, donde las víctimas fueron millones.

Unos años más tarde, todo había cambiado. Comenzó a derrumbarse una pirámide de poder tan grande como cualquiera que haya existido

en el mundo. Algunas personas que yo había conocido como disidentes discretos competían por cargos públicos, y muchos fueron elegidos miembros de la nueva legislatura democratizadora. La novela de Rybakov se había publicado en Moscú y en todo el mundo, con amplio éxito. Mis colegas académicos se dedicaban a los negocios y eran empresarios capitalistas. En todas partes había computadoras y faxes. El ritmo del cambio parecía vertiginoso, tan rápido y dramático que un amigo ruso alardeó conmigo: "Bill, si tú quieres ir a un país diferente, tienes que viajar. A mí me basta con levantarme cada mañana."

Desde la perspectiva de un antropólogo, el colapso de la Unión Soviética formó parte de una tendencia mucho más amplia de la evolución social humana:

- Durante milenios, la institución de la monarquía absoluta fue el símbolo de la jerarquía. La gente creía en el derecho divino de los reyes. Hace tres siglos, la monarquía absoluta era casi universal. Hoy en día casi ha desaparecido.
- Hace dos siglos, la institución de la esclavitud estaba ampliamente difundida y parecía que iba a ser eterna. Se pensaba que el hecho de que algunos seres humanos fueran amos y otros esclavos estaba dentro del orden natural de las cosas. Hoy en día la esclavitud ha sido abolida en casi todas partes.
- Hace un siglo, el destino de la mayoría de los pueblos del mundo era controlado por un puñado de potencias coloniales, casi todas europeas. Es posible que el cambio más dramático en la política internacional durante el siglo XX haya sido el colapso de los grandes imperios: el británico, el francés, el portugués, el austro-húngaro, el otomano, el alemán, el holandés y, más recientemente, el soviético.
- Hace un siglo, la mitad de la humanidad, las mujeres del mundo, estaban social y legalmente subordinadas a sus padres, esposos y hermanos. En muchos lugares eran tratadas como propiedad de los hombres. En casi ningún lado tenían derecho al voto. El proceso aún está en marcha, pero el movimiento por los derechos de las mujeres ha realizado progresos notables en su lucha contra las prerrogativas y el dominio masculinos.

En casi todas partes es ahora más difícil que algunas personas empleen la coerción para someter a otras y resolver los conflictos aplastando el disenso. Kofi Annan, el secretario general de las Naciones Unidas, observó en 1998: "Los dictadores que quieran impedir la difusión de la información van a tener pesadillas... En muchas áreas hemos tenido revoluciones impulsadas por el fax... e Internet."

El retorno de la red

Lo que sucedió en la Unión Soviética está ocurriendo en todos los ámbitos de la vida humana, desde la política a la economía, pasando por la familia. En el lugar alguna vez reservado a la jerarquía basada en el poder coercitivo, está emergiendo algo amorfo, aparentemente caótico y confuso: la antigua red basada en intereses, autoorganizada, que caracterizó la vida humana durante la mayor parte de nuestra evolución.

Una red está hecha de personas que comparten información y recursos. La tradicional pirámide tiene la estructura social de un ejército, pero la estructura social de una red es la de un mercado callejero o de una asamblea en un pueblo. Las pirámides se sostienen gracias a la coerción; las redes, gracias a los intereses mutuos. Las pirámides tienden a impedir que sus miembros se vayan; las redes por lo general ofrecen alternativas y salidas. Es difícil abandonar un ejército, pero muy fácil irse del mercado o votar por otro partido político.

Hace dos siglos, en la época de las revoluciones norteamericana y francesa, resultaba difícil imaginar sociedades no regidas por un gobernante absoluto. ¿Cómo podría la chusma gobernarse a sí misma? Incluso en los primeros tiempos de los Estados Unidos, hubo un movimiento que quería coronar rey a George Washington. Pero la idea del autogobierno echó raíces y de algún modo dio resultado, echando bases sorprendentemente sustentables. Al cabo de más dos siglos, los Estados Unidos han demostrado tener uno de los sistemas de gobierno más prolongados y estables de la tierra.

En 1973 la democracia era una excepción. Hoy en día se está convirtiendo rápidamente en la regla. Es mucho lo que queda por hacer, y los reverses son muy posibles, incluso en los países más democráticos. Pero lo extraordinario es que, al término del milenio, por primera vez en la historia la mayoría de los Estados del mundo están en alguna etapa de la democracia, aunque sea rudimentaria.

Ninguna tendencia tiene consecuencias más esperanzadas para la prevención de la guerra. Consideremos una notable constante: en los últimos dos siglos de despliegue de la Revolución del Conocimiento, nunca dos democracias (con gobiernos representativos liberales y derechos jurídicos para los ciudadanos) han estado en guerra entre sí. Por supuesto, las democracias hicieron la guerra, pero contra regímenes autoritarios. Ha habido amargas disputas entre los Estados Unidos y Gran Bretaña acerca de la frontera con Canadá, o entre Francia e Inglaterra en torno a las aspiraciones coloniales en África, pero las democracias involucradas siempre encontraron modos de terminar negociando, en lugar de ir a la guerra.

Los cambios se están produciendo tanto en gran escala como en pequeña escala. Con la Revolución del Conocimiento también están co-

menzando a equilibrarse las relaciones de poder en la familia. En muchas culturas, las familias se están apartando de la jerarquía paternalista que ubicaba al padre como autoridad suprema, le indicaba a la madre que se sometiera a él, y a los hijos que se subordinaran a ambos. Las mujeres exigen la igualdad, y los niños están empezando a hacer lo mismo. Se tiende a una red más horizontal, más democrática, en la que todos (la madre, el padre y los hijos) participen en la toma de decisiones.

El tránsito de la pirámide a la red es igualmente evidente en el ámbito del mercado. Antes las empresas estaban superorganizadas para establecer controles rígidos de arriba hacia abajo sobre todas las actividades y gastos; ahora están descentralizándose en redes. Así como los imperios políticos se fragmentan en federaciones y confederaciones, también lo hacen los imperios económicos. A fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, Asea Brown Boveri, una empresa suizo-sueca, en ese momento la más grande del mundo en el campo de la ingeniería energética, que empleaba más de doscientos mil trabajadores, se dividió en una red de mil trescientas compañías separadas, cada una de las cuales emplea en promedio unas doscientas personas. Cada una de estas empresas más pequeñas estaba vinculada con las otras mediante comunicaciones electrónicas y reuniones frecuentes destinadas al intercambio de ideas. El pasaje a la red, lejos de reducir la eficiencia, acrecentó tanto su rentabilidad que se convirtió en un modelo para otras corporaciones. El personal de la casa central en Zúrich se redujo de cuatro mil personas a menos de doscientas. "No somos una empresa global —dijo el presidente ejecutivo Percy Barnevik—, somos un conjunto de empresas locales con una intensa coordinación global."

Así como la computadora ha dejado de ser una caja con cables para convertirse en una red de máquinas, también la organización moderna pasa del estado de "caja con gente" al de "red de personas y organizaciones". La organización es la red, y la red es la organización.

Lo que está impulsando el cambio hacia la red, quizá más que cualquier otra cosa, es la necesidad de capitalizar el nuevo recurso básico: el conocimiento. Para sobrevivir y prosperar en la economía del conocimiento, es necesario que las organizaciones de toda clase, desde las empresas hasta los países, reconozcan la urgencia de demoler todos los muros (las barreras a la comunicación, las barreras aduaneras y las barreras del rango y el *status*), todo lo que obstaculice el proceso de compartir la información, a través del cual se generan el conocimiento y la riqueza. Mientras que las organizaciones piramidales crean y refuerzan las fronteras, las organizaciones en red borran los límites al conectarse entre ellas. La caída del Muro de Berlín se ha convertido en una metáfora de lo que está sucediendo en todo el planeta.

Quizás el signo reciente más visible de la difusión de la red sea el

boom de Internet. Internet, una red de redes de computadoras, está creciendo rápidamente como medio para comunicarse, para conversar y hacer negocios. Si la Edad de la Agricultura puede simbolizarse con las pirámides de Egipto, piladas estáticas de material, quizá la Edad del Conocimiento admita como símbolo a Internet, una masa de información en movimiento y cambio constantes. Pensemos en la experiencia de Alberto Villamizar, el "zar" de la lucha contra el secuestro en el gobierno colombiano. En una entrevista realizada en Bogotá en 1996, me dijo que siempre había sido muy difícil comunicarse con los grupos guerrilleros de la selva. Cuando se enviaba una carta, a menudo la respuesta tardaba seis meses en llegar. Pero ese día, para su sorpresa, había recibido la respuesta a su última carta, enviada solo algunos días antes. El vehículo había sido el correo electrónico.

En el mundo existen aún pronunciadas desigualdades de poder y de riqueza. Además, al menos en el corto plazo, los rápidos cambios tecnológicos están intensificando la disparidad en muchos lugares. Sin embargo, esto no debe oscurecer la tendencia de largo plazo. La forma básica de organización que la gente se está dando a sí misma en su hogar, el trabajo y la sociedad en general, parece estar cambiando, gradual pero decididamente, de las pirámides basadas en el poder a las redes basadas en los intereses.

Tampoco se debe albergar la ilusión de que este cambio implica menos conflicto. Todo lo contrario: implica más. Porque las organizaciones basadas en intereses no suprimen el conflicto; lo sacan a la superficie. Por eso las democracias suelen parecer tan llenas de desórdenes y turbulentas en comparación con las sociedades más autoritarias. En las organizaciones horizontales hay menos capacidad para ejercer coerción sobre los otros, pero ellas saben transformar una escalada del conflicto en negociaciones constructivas. De este modo aumenta enormemente la posibilidad de impedir el conflicto destructivo.

LA REUNIÓN

Mientras estaba con los bosquimanos en el desierto de Kalahari, una noche, sentado junto al fogón del campamento, escuché una de sus canciones. Como no entendía la letra, pedí que me la tradujeran. Decía lo siguiente: "Mamá, por favor, cómprame una Apolo 11". A pesar de lo lejos que estaban de la civilización urbana, habían tenido noticias de la primera misión tripulada a la Luna; nómades hasta los huesos, aspiraban a vagar en el espacio.

Este incidente me subrayó otro cambio crítico generado por la Revolución del Conocimiento. Ella ha ampliado la red al punto de que, en úl-

timo análisis, abarca a toda la humanidad. Ha generado el acontecimiento evolutivo identificatorio de nuestra época: la reunión de la humanidad en una comunidad global interactiva e interdependiente. Esta transformación dramática no podía dejar de tener consecuencias sobre el futuro del conflicto humano.

La red interdependiente es obvia en la vida económica cotidiana. Todos los días, cientos de millones de personas de las antípodas del planeta cooperan directa e indirectamente entre sí en el mercado global. Si bien hace ya siglos que existen redes comerciales globales, hoy en día los lazos operan en una escala mucho mayor. Pocos seres humanos podrían sobrevivir sin tener conexiones con la red mundial de vínculos económicos. Todos los días esa red (económica, social y política) se expande un poco más, abarcando a más personas. Las instituciones piramidales crecen acumulando poder centralizado; las redes se extienden a través de la comunicación y la iniciativa descentralizada de incontables individuos y organizaciones. La humanidad está entretejiendo una red sin límites.

Para manejar esta interdependencia creciente, las naciones del mundo experimentan cautelosamente con diversas formas de asociación política. A principios del siglo XX, Europa era un conjunto de Estados beligerantes; a fines de siglo se está confederando progresivamente. El NAFTA en América del Norte, el Mercosur en Sudamérica y el ASEAN en el Sudeste Asiático son otros tantos esfuerzos regionales tendentes a la integración. En el nivel global, organizaciones intergubernamentales como las Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional desempeñan un papel más importante en la toma de decisiones. A ellos se suman miles de organizaciones no gubernamentales, que trabajan con todas las cuestiones imaginables, desde la seguridad hasta el intercambio comercial, y desde el medio ambiente hasta la asignación de frecuencias para las telecomunicaciones. Desde una perspectiva antropológica, la creación de la Unión Europea y de las Naciones Unidas formó parte de una tendencia ya milenaria, en virtud de la cual las diferentes tribus de la tierra han ido integrándose en unidades políticas cada vez más grandes. Es posible que la humanidad se encuentre ahora en la penúltima fase de su integración política.

Más conflictos

La interdependencia creciente implica más conflictos, y no menos. Como lo sabe cualquier miembro de una familia, las disputas entre quienes dependen de modo estrecho entre sí son sumamente problemáticas. Cuanto mayor sea el vínculo recíproco entre las tribus del mundo, más insiste cada una en la autodeterminación. La integración europea, por

ejemplo, ha intensificado la actividad de los movimientos separatistas: los vascos y los catalanes en España, los escoceses y los galeses en Gran Bretaña, los bretones y los corsos en Francia, y los lombardos en Italia. Esos grupos, que ahora pueden compartir la prosperidad y la seguridad de la gran Europa, se preguntan por qué tienen que recibir órdenes de Madrid o Londres, de París o Roma.

Más vulnerabilidad

A medida que la red se difunde y se ajusta, se vuelve más vulnerable al conflicto destructivo. La lucha no solo daña a las partes inmediatamente involucradas, sino también a pueblos lejanos. La guerra en el Cercano Oriente en octubre de 1973 desencadenó una crisis petrolera global. En junio de 1998, una huelga de trabajadores en una única planta de estampado de la General Motors situada en Flint, Michigan, obligó a las fábricas de todos los Estados Unidos a desprenderse de unos ciento cuarenta y seis mil empleados, y determinó que el crecimiento económico de todo el país cayera casi en un uno por ciento en seis meses.

Con la revolución de las comunicaciones, la conducta destructiva se difunde más fácilmente a través de las fronteras. El viaje en reactor y las fronteras abiertas significa que un terrorista puede golpear en cualquier lugar del planeta, incluso en el más rico y seguro de los rincones del mundo. Los políticos estadounidenses invierten miles de millones de dólares para crear un escudo que proteja a los Estados Unidos contra los misiles, pero es absolutamente fácil introducir una bomba nuclear en el país, llevándola en el baúl de un automóvil. Un chiste circula entre los especialistas en seguridad: se dice que el mejor lugar para ocultar esa bomba sería un fardo de marihuana. Ningún lugar de la tierra es completamente seguro. Con la Revolución del Conocimiento, la humanidad ha vuelto a entrar en una era de vulnerabilidad que recuerda los antiguos tiempos de la caza y la recolección.

Un tercer lado potencialmente más fuerte

La vulnerabilidad creciente implica que la comunidad tiene mayores motivaciones para tomar medidas que impidan el daño que causa el conflicto. A cada persona le interesa, no solo porque la guerra es perniciosa, sino también porque la paz es preciosa. De la red de vínculos económicos, políticos y morales podría emerger un tercer lado fuerte, como en su momento ocurrió entre las sociedades simples del tipo de los bosquimanos y los semai.

Además, la Revolución del Conocimiento genera oportunidades sin precedentes para movilizar ese tercer lado. Gracias a los medios de comunicación masiva, los faxes e Internet, grandes grupos de personas, dispersas y separadas por grandes distancias, pueden conversar sobre sus problemas comunes. Las conferencias globales y las encuestas a escala planetaria hacen cada vez más posible articular la "voluntad de la humanidad". Por primera vez tenemos la oportunidad de darle una forma consciente a nuestro destino como especie. Si queremos, podemos emitir todos juntos un resonante "no" a la coerción, y un enfático "sí" a la coexistencia. Las personas de cualquier lugar pueden actuar como miembros del tercer lado en todos los lugares.

LA REVOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En respuesta a la nueva lógica del conflicto y al achatamiento de la sociedad en una red global, se está produciendo una revolución silenciosa en el modo en que la gente toma decisiones conjuntas para resolver sus diferencias. La magnitud de este desarrollo se hizo conciencia en mí el verano de 1994, cuando recibí una llamada telefónica de la Ford Motor Company.

Ed Sketch y Nanette Des Noyers, del Centro de Desarrollo de Ejecutivos, me preguntaron si podría ayudar a difundir en la empresa las ideas y habilidades relacionadas con la negociación y la resolución de conflictos. Los empleados de la Ford suman más de trescientas mil personas, residentes en todo el mundo. Me pareció un pedido inusual, sobre todo por provenir de una empresa antigua y establecida, una de las mayores del mundo, un icono de la era industrial. "¿Por qué les interesa la resolución de conflictos?", les pregunté a Sketch y Des Noyers.

Me explicaron que Ford había sido siempre una organización piramidal, con estrictas líneas funcionales: la producción, por ejemplo, estaba rígidamente separada de la comercialización. La toma de decisiones era tan vertical, y la comunicación a través de los departamentos tan limitada, que esos departamentos eran denominados "chimeneas". Además, Ford estaba dividida en una multitud de organizaciones regionales, en Norteamérica, Europa, etcétera, las cuales fabricaban sus propios automóviles diferentes. Las nuevas ideas para producir automóviles de mejor manera y con menos costo, o para reunir recursos, quedaban frenadas ante los muros que separaban a departamentos y regiones; el resto de la empresa no se beneficiaba. La toma de decisiones, centralizada en la cima, era lenta y carente de flexibilidad, incapaz de responder con rapidez a las oportunidades y peligros de un mercado global rápidamente cambiante.

Sketch y Des Noyers agregaron que los líderes superiores de Ford habían reconocido la necesidad de cambios radicales para que la compañía siguiera siendo competitiva. Había que voltear las chimeneas. Alex Trotman, el carismático presidente de la empresa, convocó a un "equipo de estudio" para diseñar la Ford Motor Company del siglo XXI. Unas dos docenas de gerentes de diferentes niveles de la organización, de distintos departamentos y continentes, se reunieron durante cinco meses en Detroit, con la misión de generar un plan. El proceso fue intenso y un tanto caótico. Los gerentes de los diversos niveles se trataron como iguales. Finalmente, la "estructura de red" del equipo alentó el aporte creativo de ideas, permitió superar conflictos departamentales profundamente arraigados por medio de la negociación cooperativa, y se obtuvieron soluciones. Para sorpresa de todos, el equipo de estudio presentó un conjunto unánimemente acordado de recomendaciones, que aconsejaban transformar la vieja Ford piramidal en una red global. Trotman y el directorio aceptaron el plan y lo bautizaron "Ford 2000".

Ford 2000 es una de las más grandes iniciativas de cambio de la cultura empresarial en todo el mundo. En la nueva Ford, el trabajo se reorganizó de modo tal que el personal de diferentes países, departamentos y niveles puede cooperar como equipo para alcanzar sus objetivos comunes. El gerente de una fábrica brasileña que produce automóviles pequeños no solo informa a su jefe local, sino también al gerente responsable del diseño, que reside en Gran Bretaña. Los equipos de trabajo son "autoorganizados", y se alienta a los líderes flexibles a no ser autoritarios, sino "facilitadores". Se han abatido las murallas entre departamentos y países, lo cual permite que el conocimiento fluya más rápidamente por toda la organización.

El equipo de estudio había aprendido por experiencia propia que ninguno de estos cambios daría resultado a menos que la gente supiera manejar cooperativamente sus diferencias. La nueva estructura de red generaba una multitud de conflictos cuando personas de distintos departamentos y países intentaban trabajar juntas. Ya no podían recurrir a sus propios jefes para resolver esas fricciones. Por lo tanto, Ford quiso que sus gerentes de todo el mundo adquirieran las nuevas habilidades de la negociación cooperativa, para resolver los conflictos de modo rápido y eficaz, atravesando las barreras de la jerarquía, la especialización funcional y la cultura. Intrigado por el desafío, yo pasé una buena parte de los dos años siguientes trabajando con ellos, ayudando a decenas de miles de personas por medio de seminarios de liderazgo, videocintas y adiestramiento personal.

La negociación se hace omnipresente

Cada profesión ve el mundo a través de su propio prisma. Los ejecutivos de las empresas ven en todas partes oportunidades financieras. Los políticos, votantes potenciales. Los carpinteros ven casas que necesitan reparación. Como especialista en la negociación, es posible que también yo distorsione las cosas de ese modo, pero adondequiera que mire veo una revolución no anunciada en las empresas, la familia, el vecindario y la política. Llamémosla una Revolución de la Negociación. A medida que las pirámides caen y se convierten en redes, la forma primordial del sistema de toma de decisiones deja de ser vertical (quienes están en la cima dan las órdenes), y se convierte en horizontal (negociación entre todos). Aparentemente estamos recobrando nuestra herencia atávica del *Homo negotiator*.

Hoy en día, la gente parece estar negociando en todas partes. Es lo primero que se hace por la mañana, en el seno de la familia. ¿Quién se encargará de las tareas domésticas? ¿Quién manejará el dinero de la familia? El psicólogo familiar Howard Markham dice: "Hemos pasado de matrimonios en los que había que negociar muy poco, a otros en los que es necesario negociar casi todo". El proceso continúa con los compañeros de trabajo, los jefes y los empleados. Se negocia con los clientes y los proveedores, con los bancos, con los contadores y los abogados, y, ni qué decir, con las autoridades gubernamentales. Negociamos desde que nos levantamos hasta el momento de acostarnos.

En las charlas que doy sobre negociación, acostumbro preguntar a la audiencia cuánto tiempo pasan negociando, si definimos la negociación en términos amplios, como una comunicación de ida y vuelta que intenta llegar a un acuerdo. Sea que la audiencia esté compuesta por gerentes o maestros de escuela, funcionarios del gobierno o ingenieros, norteamericanos o malayos, la respuesta es siempre la misma: la mayoría dice que pasan negociando más de la mitad de sus horas de vigilia. Cuando pregunto si esa cantidad de tiempo está aumentando o decreciendo, casi todos concuerdan en que está aumentando.

En la década de 1970, la materia "negociación" no estaba difundida como campo de estudio y adiestramiento. Casi no había cursos en las universidades. Dos décadas después, los cursos de negociación están en todas partes: los encontramos en la mayoría de las escuelas de negocios, de gobierno y derecho, en las mayores corporaciones y en muchas instituciones gubernamentales, e incluso en la escuela primaria. El hambre de conocimientos sobre este tema se ha vuelto abrumador.

Se está produciendo un cambio, no solo en la cantidad de negociaciones, sino también en el estilo de la negociación. Tradicionalmente, la negociación era del tipo "yo gano-tú pierdes"; se la consideraba una forma

más de la guerra. Pero, como respuesta a la lógica del conflicto, que está cambiando gradualmente, la gente busca cada vez más métodos para llegar a soluciones que impliquen ganancias para todas las partes. En mi trabajo como consultor he tenido muchas oportunidades de presenciar, por ejemplo, que líderes sindicales enconados y gerentes escépticos poco a poco llegan a comprender que la “negociación de ganancia mutua” puede conducir concretamente a mejores resultados que los que se obtienen a los gritos y tratando de derrotar al otro. “Recuerdo la acidez, los dolores de cabeza, las noches insomnes”, dice Arnie Klayman, negociador del sindicato de maestros. “Este camino [la negociación para las ganancias mutuas] es mucho menos amenazante.” En lugar de tratar de dividir una torta económica a menudo más pequeña, como consecuencia de la competencia global intensificada, los gerentes y los trabajadores tratan de agrandar la torta con innovaciones que aumenten la productividad, y después comparten las utilidades. “Llevarnos bien: esa es nuestra ventaja competitiva”, me dijo Denny Morris, un líder antes escéptico del Sindicato de Papeleros.

La negociación se vuelve una necesidad

La súbita difusión de la negociación cooperativa se debe en parte al crecimiento de la interdependencia. Hoy en día, cada individuo, para realizar su tarea, depende de decenas de personas y organizaciones sobre las que no tiene ningún control directo. No puede imponer una decisión; está obligado a negociar. Esta es la nueva realidad, incluso en las fuerzas armadas, paradigma de pirámide, de organización en la que los miembros están acostumbrados a dar órdenes y obtener una obediencia instantánea. En una gira de conferencias en Colombia, el general Zúñiga, jefe de las Fuerzas Armadas, me sorprendió al pedirme que hablara ante sus generales y almirantes. Zúñiga me explicó que se necesitaban habilidades de negociación para obtener de los políticos el presupuesto que los militares querían, concertar ceses de fuego con los líderes de la guerrilla, y conseguir la cooperación de sus pares. Añadió que, incluso con los subordinados directos, las simples órdenes no generaban un tipo de desempeño deseable; para lograrlo había que negociar.

En el mundo de las empresas, el trabajo se está realizando cada vez más en equipos y fuerzas de tareas, los negocios se vehiculizan en sociedades de riesgo y alianzas estratégicas, y se crece por medio de fusiones y adquisiciones. Todas estas formas de organización exigen negociaciones continuas, y además renegociaciones cuando cambia el ambiente de la empresa. La negociación se ha convertido en la industria del crecimiento.

En el mundo político, la negociación es la sangre de la democracia. Si la votación fuera el único método para tomar decisiones, la democracia quedaría rápidamente paralizada. Los legisladores pasan la mayor parte de su tiempo tratando de llegar al consenso, antes de votar. De modo análogo, si todas las disputas tuvieran que resolverse en los tribunales, el sistema judicial pronto se encontraría desbordado. Más de nueve de cada diez juicios finalmente se resuelven negociando. Y, contrariamente a lo que yo aprendí en la escuela, los presidentes no se limitan a sentarse en su escritorio y dar órdenes; si así lo hicieran, no sucedería nada. Ellos también pasan la mayor parte de su tiempo tratando de persuadir a diferentes grupos (de legisladores, de intereses, de inversores y votantes) para que apoyen sus programas y su reelección. La negociación ha pasado a ser el proceso de toma de decisiones predominante en la democracia, lo mismo que en la empresa y en la vida personal.

Tal vez lo más promisorio sea que la negociación podría reemplazar a la dominación y a la guerra en el escenario internacional como modo principal de dirimir las disputas graves. El general Lebed, el rudo militar ruso que negoció la terminación de la guerra en Chechenia, observó lo siguiente: "No tengo ninguna duda de que todas las guerras, aunque duren cien años, terminan en negociaciones y en acuerdos de paz. Entonces, ¿hay que luchar cien años y matar una cantidad enorme de personas para llegar a un acuerdo negociado? Quizá debamos empezar por él."

LA RECURRENCIA

Mientras trabajaba en la Ford Motor Company, lo que más me sorprendió fue la frecuencia con que las circunstancias me hacían recordar a los bosquimanos y a otras sociedades simples. Se estaban poniendo en práctica las más modernas ideas de gestión, que sin embargo constituían una reinención de los métodos comunes que yo había conocido entre los cazadores-recolectores. Estos habían utilizado durante mucho tiempo "equipos de trabajo flexibles y autoorganizados". Yo había sido testigo de que, cada mañana, los bosquimanos se organizan espontáneamente para las tareas cotidianas de caza, recolección y fabricación de herramientas simples. Muchos miles de años antes de que se convirtiera en una moda empresarial, las sociedades simples habían puesto en práctica el "liderazgo facilitador". Los líderes guiaban por medio de la persuasión, no de la coerción. Y en torno a los fogones de los campamentos se utilizaba la "toma de decisiones cooperativa" para resolver las diferencias.

Llegué a advertir que esas prácticas similares respondían a condiciones de trabajo semejantes. Los gerentes de hoy en día, igual que antaño

los cazadores-recolectores, viven en un ambiente de incesante cambio, y deben perseguir recursos dispersos y móviles. Los recursos de los cazadores-recolectores eran plantas silvestres y animales salvajes; los de los gerentes, son conocimientos. Como antes los cazadores-recolectores, el grupo de los gerentes depende de un constante intercambio de información. La información que intercambiaban los cazadores-recolectores se refería al clima, los lugares con comida y las amenazas de los predadores; los datos que intercambian los gerentes modernos se refieren a los mercados cambiantes y a los productos de los competidores. También los gerentes son nómades por necesidad: los cazadores-recolectores estaban siempre desplazándose en busca de comida, y los nuevos gerentes del conocimiento viajan constantemente, en persona o por medio de la telecomunicación.

Por supuesto, la diferencia entre las comunidades de cazadores-recolectores y la sociedad global del conocimiento que está emergiendo son enormes: en escala y población, en refinamiento tecnológico, en complejidad organizativa, y en el grado de independencia respecto del ambiente natural. Pero a mí, como antropólogo, también me sorprendieron las semejanzas.

Podría ser imprudente la pretensión de describir grandes patrones históricos mientras uno se encuentra en medio del proceso, pues en general esos patrones solo se advierten con claridad retrospectivamente. Resulta difícil distinguir entre las fluctuaciones temporarias y las tendencias prolongadas. No obstante, permítaseme ofrecer mi intuición informada. La humanidad está volviendo a depender de un recurso básico que, como en la época de los cazadores-recolectores, es una torta que se puede agrandar. Estamos retornando a las relaciones horizontales que existieron entre los seres humanos durante la mayor parte de su evolución. La red está convirtiéndose nuevamente en la organización social definitoria de la comunidad humana. Las sociedades antes obsesionadas por el territorio y las fronteras están haciéndose lentamente más abiertas e inclusivas. Igual que antes, la lógica del conflicto no es tanto la de "yo gano-tú pierdes", sino, cada vez más, una opción entre "ambos perdemos" o "ambos ganamos". La toma de decisiones está adquiriendo cada vez más la forma de la negociación, como en los viejos tiempos. Si hace diez mil años la compulsión comenzó a reemplazar a la cooperación como modo principal de satisfacer nuestras necesidades, ahora la cooperación está comenzando a reemplazar a la compulsión. *Las pirámides de poder están desmoronándose, y reconvirtiéndose en las muy antiguas y venerables redes de negociación.*

Yo llamo a este extraordinario patrón de evolución "la recurrencia", aunque el patrón es más cercano a la espiral o la dialéctica. Considerando todos los cambios lineales en el campo del desarrollo tecnológico y

en la escala de la sociedad, claramente no estamos retornando al mismo lugar. En el lenguaje de Hegel, si la sociedad simple de los cazadores y recolectores es la tesis y la sociedad compleja de la agricultura es la antítesis, la sociedad del conocimiento tiene el potencial de ser la síntesis.

LA RECURRENCIA

TIPO DE SOCIEDAD

		Sociedad simple de cazadores-recolectores	Sociedad agrícola compleja	Sociedad del conocimiento
CONDICIONES	RECURSO BÁSICO	Torta expandible (alimentos silvestres)	Torta de tamaño fijo (tierra y poder)	Torta expandible (conocimiento)
	LÓGICA DEL CONFLICTO BÁSICO	Ambos ganan o ambos pierden	Yo gano-tú pierdes	Ambos ganan o ambos pierden
	FORMA DE ORGANIZACIÓN BÁSICA	Red abierta	Pirámide cerrada	Red abierta
	SISTEMA BÁSICO DE TOMA DE DECISIONES	Negociación	Órdenes	Negociación
		↓	↓	↓
		¿COEXISTENCIA?	COERCIÓN	¿COEXISTENCIA?

Una descripción simplificada de la historia

En el corto plazo, es bien posible que los conflictos incluso empeoren. Porque vivimos en un tiempo de transición. La mayoría de la gente en este mundo aún vive en sociedades organizadas sobre la base del poder coercitivo. Existen enormes inequidades económicas. En gran parte del mundo la gente sufre la falta de vivienda y comida, así como inseguridad, discriminación y opresión. El rápido incremento de la población contribuye a la degradación del medio ambiente y a un generalizado sentimiento de escasez, lo que sólo intensifica los conflictos sobre tierra, agua y otros recursos naturales. La radio y la televisión producen una

LA RECURRENCIA

TIPO DE SOCIEDAD

CONDICIONES

	Sociedad simple de cazadores-recolectores	Sociedad agrícola compleja	Sociedad del conocimiento
RECURSO BÁSICO	Torta expandible (alimentos silvestres)	Torta de tamaño fijo (tierra y poder)	Torta expandible (conocimiento)
LÓGICA DEL CONFLICTO BÁSICO	Ambos ganan o ambos pierden	Yo gano-tú pierdes	Ambos ganan o ambos pierden
FORMA DE ORGANIZACIÓN BÁSICA	Red abierta	Pirámide cerrada	Red abierta
SISTEMA BÁSICO DE TOMA DE DECISIONES	Negociación	Órdenes	Negociación
	↓	↓	↓
	¿COEXISTENCIA?	COERCIÓN	¿COEXISTENCIA?

Una descripción simplificada de la historia

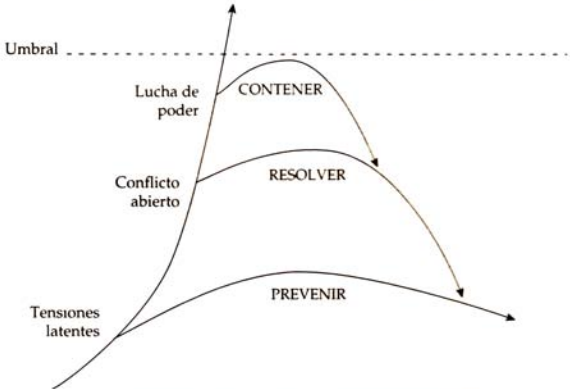
creciente conciencia acerca de las disparidades, y esto alimenta el resentimiento y la furia. Además, la Revolución del Conocimiento permite disponer de tecnologías aún más destructivas a muchas sociedades humanas que están todavía atrapadas en los viejos hábitos de guerrear por territorio y poder. Tanto los individuos como las naciones han aprendido duramente la manera en que ha cambiado la lógica del conflicto: todas las partes terminan perdiendo. Aun en el largo plazo, no hay certeza de que la recurrencia traerá más paz. El cambio en la forma básica de la organización social crea más conflicto, no menos. No podemos esperar que la paz llegue a nuestras manos súbitamente. Cambiar los viejos hábitos adversariales de pelea requerirá una gran cantidad de trabajo.

Dicho todo esto, es algo extraordinariamente afortunado que parezcan estar reapareciendo algunas de las condiciones sociales que ayudaron a nuestros antepasados cazadores-recolectores nómades a aprender a coexistir. *La Revolución del Conocimiento, entonces, quizás os está ofreciendo la oportunidad más promisoria de los últimos diez mil años para volver a una "co-cultura" de coexistencia, cooperación y conflicto constructivo.*

**TERCERA
PARTE**

**¿Cómo hacemos
para parar?**

Conflicto destructivo, violencia y guerra



MANEJAR EL CONFLICTO ANTES DE QUE ESCALE

CAPÍTULO 5

Prevenir Proveedor, Maestro, Constructor de Puentes

Enfrenta la dificultad cuando aún es sencilla; realiza la gran tarea mediante una serie de pequeños actos.

LAO-TZU



“La mayor lección que me enseñó mi padre –me dijo el anciano bosquimano Korakoradue– fue que nunca provocara un problema que después hubiera que solucionar. «Trata de vivir en armonía.»” En esas sociedades horizontales, cada día se convierte en un ejercicio de prevención.

También en nuestras sociedades modernas estamos aprendiendo que, cuando se trata de luchar contra la enfermedad, la prevención es la mejor cura. Por ejemplo, el mejor modo de tratar el infarto –mejor que el *bypass* más refinado– consiste en prevenirlo por medio de la buena alimentación, el ejercicio regular y la medicación. Como lo demuestran los bosquimanos, en el ámbito del conflicto destructivo la prevención también es prioritaria.

En las sociedades organizadas verticalmente, por lo general, prevenir un conflicto supone suprimirlo. En cambio, en las sociedades organizadas horizontalmente la supresión no es factible ni deseable. Prevenir significa abordar las causas raigales del conflicto, y sentar las bases del manejo cooperativo de las diferencias.

Necesidades, habilidades y relaciones

Para empezar, lo más común es que el conflicto derive de *necesidades* frustradas. Esto explica que los bosquimanos vayan tan lejos en cuanto a compartir la comida y otros recursos. La antropóloga Lorna Marshall estudió lo que sucede cuando los cazadores bosquimanos vuelven al campamento con un gran antílope. Para la sorpresa de Marshall, el antílope se divide, en sucesivos repartos entre parientes y amigos, por lo menos sesenta y tres veces *antes* de cocinarlo; y después la carne vuelve a ser ampliamente distribuida. En un campamento bosquimano no se permite que nadie pase hambre. Comer solo y no compartir es algo que les resulta impensable. "Los leones pueden hacerlo, ¡pero no los seres humanos!" El reparto ayuda a todos a satisfacer sus necesidades básicas, y de tal modo previene el conflicto.

Las tensiones generadas por las necesidades conflictivas pueden entrar fácilmente en escalada cuando a los individuos les faltan las *habilidades* o actitudes adecuadas para desactivarlas. Por lo tanto, los bosquimanos les enseñan cuidadosamente a sus niños a controlar sus estallidos temperamentales y abstenerse de la violencia. Los niños aprenden a tolerar y respetar a los otros, y evitan ofender. También se les enseña a compartir lo que tienen. El anciano Purana me contó que una vez, cuando dos niñas pequeñas estaban disputándose una manta, él le dijo a la que la tenía: "Tienes mucha suerte de que Bice [el dios bueno] te la haya dado, y, para demostrar tu felicidad, debes compartir la manta con tu amiga". Les estaba enseñando a "agrandar la torta" de modo que ambas "ganaran".

Los niños aprenden sobre todo observando lo que hacen los adultos. Los adultos atribuyen un gran valor a la conversación como modo de manejar los problemas. Por cierto, los bosquimanos se llaman a sí mismos "la gente que habla demasiado". En un campamento bosquimano se oye constantemente el rumor de las charlas y los chistes. Los sonidos de las voces humanas parecen surgir del desierto, desde las primeras horas de la mañana hasta las últimas horas de la noche. La conversación constante les permite saber cómo se sienten todos, y si hay fricciones que sea preciso suavizar, o problemas que deban discutirse a fondo. Los oyentes continuamente responden a los relatos, haciendo a menudo eco a lo que oyen. En efecto, ponen en práctica lo que los psicólogos modernos denominan "escucha activa", una técnica para desactivar las emociones negativas. Los chistes y las carcajadas puntúan la conversación. Los bosquimanos expresan y liberan continuamente sus emociones, con lo cual previenen la aparición de tensiones.

Las buenas *relaciones* son la clave para prevenir el conflicto. Una red de lazos emocionales y económicos promueve entre los bosquimanos la

comprensión, la confianza y la comunicación clara. Mediante constantes visitas e intercambios de regalos fortalecen sus relaciones tanto en su propio grupo como en otros. Un bosquimano !kung le describió en los términos siguientes, al antropólogo Richard Lee, la costumbre de realizar regalos: “*Hxaro* es cuando tomo una cosa de valor y te la doy. Más tarde, mucho más tarde, cuando tú encuentras algo bueno, me lo das a mí. Cuando yo encuentro algo bueno, te lo daré a ti, y así pasaremos los años juntos.” Al partir en 1951 Marshall había entregado, como regalos de despedida, collares de caparazones de cauri; al volver al año siguiente descubrió que numerosos bosquimanos de una vasta región tenían en sus propios collares alguna caparazón de los que ella había regalado. Esa costumbre de regalar cultiva y sostiene relaciones amistosas, y reduce la envidia y la fricción.

La meta de nuestras sociedades modernas no debe ser copiar a los bosquimanos; sus circunstancias difieren enormemente de las nuestras, y sus esfuerzos, en todo caso, son a menudo imperfectos. Nuestro desafío consiste más bien en aprender a insertar la prevención en la trama de la vida normal, como hacen ellos. Siguiéndolos en cierto aspecto, podemos ayudar a los otros a que satisfagan sus *necesidades* básicas, enseñarles las *habilidades* requeridas para manejar las disputas, y prestarles nuestra colaboración para que forjen *relaciones* por encima de las líneas de conflicto. Estos son los tres principales roles preventivos del tercer lado: el de Proveedor, el de Maestro y el de Constructor de Puentes.

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO	MODOS DE PREVENIR EL CONFLICTO
Necesidades frustradas	1. El Proveedor
Habilidades pobres	2. El Maestro
Relaciones débiles	3. El Constructor de Puentes



1. EL PROVEEDOR:
 POSIBILITAR QUE LA GENTE
 SATISFAGA SUS NECESIDADES

“Lo he comprobado en la peor pesadilla de los Estados Unidos”, anunció el reverendo Eugene Rivers. “Un chico de 10 años. El padre había recibido un balazo en la cabeza. La madre consumía drogas. Él era jefe de una pandilla. Se lo podía ver. Estaba metiéndose en problemas: siempre lo sorprendían con un cuchillo. Pronto estaría cargando un arma, a menos que alguien lo rescatara.”

“Vaya, millonario”, le dijo Rivers al muchachito en una reunión acordada en la biblioteca de la escuela. “¿Sabes lo que estoy haciendo aquí? Voy a

POR QUÉ ESCALA
EL CONFLICTO

Necesidades frustradas



Habilidades pobres



Relaciones débiles



MODOS DE PREVENIR
EL CONFLICTO

1. El Proveedor

2. El Maestro

3. El Constructor de Puentes

sacarte de la jaula." El chico le dirigió una mirada inexpresiva. "¿Qué te gustaría hacer?" –preguntó Rivers-. ¿Te gusta el cine?" Kareem asintió. "¿Qué película quieres ver?"

Al cabo de un silencio, Kareem musitó "Anaconda".

"Te diré lo que haremos –dijo Rivers-. Te llevaré a ver *Anaconda* si no te metes en problemas desde ahora hasta el viernes. ¿Entiendes lo que digo? Basta de cuchillos. Si te sorprendo con un cuchillo te voy a retorcer esa nariz de mono."

"Yo no tenía ningún cuchillo", protestó él.

"Sí que tenías –replicó Rivers-. Ahora voy a controlarte. Voy a ir a tu casa, a hablar con tu madre después de clase. ¿Dónde vas a estar?"

"En casa."

"¿En casa?, ¿qué?"

"En casa, señor."

"Choquemos las palmas –dijo Rivers, y así lo hicieron-. ¡Muy bien, eres un hombre! –agregó Rivers, mientras se ponía de pie. También Kareem se puso de pie, y el reverendo lo abrazó estrechamente-. Sabes que te quiero, ¿comprendes?" Kareem sonrió nerviosamente. "Vamos a sacarte de la jaula. Ahora vuelve a clase. ¿De acuerdo?"

Más tarde, Rivers comentó: "¿Vieron esa sonrisa? ¿Vieron cómo se le encendió el rostro? Se puede trabajar con él. Podemos llegar hasta él. Pero tiene que ser algo intensivo. Buscará el afecto, porque nunca antes vio afecto en un hombre negro."

Sean cuales fueren las cuestiones que se discuten en la superficie, por lo general la causa subyacente del conflicto reside en la insatisfacción de necesidades humanas básicas, como el amor y el respeto. La frustración lleva a la gente a abusar de los otros, a emplear la violencia y a apropiarse de lo ajeno. Si la disputa se parece al fósforo que enciende el fuego, la frustración de las necesidades es como la mecha inflamable.

Entre las necesidades humanas básicas se encuentra la de comida (y otros elementos indispensables para la vida), así como las de seguridad, identidad y libertad. Cada una provee una forma de satisfacción: económica, física, cultural y política. En términos más sencillos, toda persona quiere bienestar, seguridad, respeto y libertad. Si nosotros, como terceros, podemos ayudar a encarar estas cuatro necesidades, evitaremos muchos conflictos destructivos. De modo que el rol del Proveedor es cuádruple: compartir, proteger, respetar y liberar.

Compartir recursos, compartir conocimientos

"¿Qué sucede si otro grupo viene a cazar en el territorio de ustedes?", le pregunté en una oportunidad a un miembro de la tribu semai.

"Cuando los otros grupos tienen hambre, les permitimos que cacen

en nuestro territorio como si fuera el de ellos. Si alguien del otro grupo tiene hambre, los espíritus de la selva serán desdichados, y alguien puede enfermarse y morir, y nosotros seríamos los responsables."

En el mundo interdependiente de los semai, las necesidades insatisfechas de sus vecinos los afectan personalmente. Para ellos, hacer posible que el prójimo satisfaga sus necesidades básicas solo implica sentido común.

Cuando se tiene la sensación de que lo que hay no alcanza para todos, surgen el miedo y la angustia, y pueden estallar disputas. No se puede culpar a los hambrientos porque codicien la comida de sus vecinos bien alimentados. No es una casualidad que las sociedades que comparten más equitativamente sus recursos (como los semai o los países escandinavos) tengan tasas relativamente bajas de crimen y violencia. Cuando los suecos hacen circular la comida o la bebida por la mesa, suelen decir "*lagom*", que significa "toma lo tuyo, pero cuida que haya bastante para todos los demás".

La Revolución del Conocimiento crea la posibilidad de que haya lo suficiente para todos, incluso en las partes más pobres del mundo. Si un grupo de cazadores-recolectores que sobrevivía en la selva no permitía que un miembro pasara hambre mientras los otros tenían comida, sin duda la sociedad humana del siglo XXI podrá hacer lo mismo. Hay bastante comida para todos, y para comprarla y distribuirla se necesita solo una porción minúscula de lo que se gasta en armamentos y ejércitos. Lo mismo es válido respecto de cualquiera de las necesidades materiales elementales de los seres humanos, como por ejemplo las de agua pura, ropa abrigada, atención médica simple y un refugio para protegerse de las inclemencias del tiempo.

Tan importante como compartir los recursos escasos es compartir los conocimientos, de manera que la gente aprenda a satisfacer sus propias necesidades por sí misma. Como dice el viejo proverbio: "Más vale enseñar a pescar que regalar pescado". El éxito de los programas de la ciudad de Boston para reducir la violencia adolescente se debió en parte a que la comunidad, las empresas y el gobierno trabajaron conjuntamente a fin de proporcionar para después de clase más de diez mil empleos, programas educativos y entrenamiento laboral a los adolescentes en riesgo. Las iglesias de Río de Janeiro apuntan a lo mismo, educando a los jóvenes pobres para trabajos que no sean vender drogas.

El empleo permite que un individuo satisfaga sus propias necesidades. En un vecindario de Fort Worth, la tasa de criminalidad se redujo a menos de la mitad después de que los activistas comunitarios ayudaran a la juventud local a emplearse en el aeropuerto y otros lugares. La propia policía ayudó, distribuyendo solicitudes de empleo. "Este era un vecindario en el que la gente ni siquiera hablaba con la policía, y después

estaban pendientes de los autos patrulleros, para conseguir una solicitud de empleo”, dice la activista comunitaria Deborah Hernández.

Para que haya paz no se necesita una gran prosperidad. Pensemos en un pequeño país, Costa Rica, que no es rico a pesar de su nombre, pero tiene una marca de paz interna y externa en la última mitad del siglo XX que podría envidiar cualquiera de las naciones ricas. Los costarricenses lo lograron eliminando el ejército y utilizando los recursos liberados para atender la salud, la educación y el desarrollo. Durante muchos años Costa Rica gastó en salud un porcentaje del presupuesto nacional más alto que el dedicado a esa área por cualquier otro país del mundo. Proporcionalmente, su presupuesto de educación ocupa el segundo lugar entre los más altos del mundo. Aunque costosos, a estos programas sociales se les atribuye el mérito de haber ayudado a prevenir los alzamientos sociales y las revoluciones, inmensamente más caros, que se han producido en casi todos sus vecinos centroamericanos.

Protección

La Inglaterra medieval tenía una tasa estimada de homicidios de cincuenta por cada cien mil habitantes. La tasa actual de Inglaterra es veinticinco veces inferior. Una de las principales razones es que la gente se siente segura. La policía está presente. Nadie se siente impulsado a llevar un arma; en realidad, no está permitido. La comunidad proporciona protección a todos.

Esta misma lección se está aprendiendo en el nivel internacional. Durante la primera mitad del siglo XX, las naciones de Europa se lanzaron a la fabricación de armas, generando miedo, carreras armamentistas y guerras catastróficas. Cada país trataba de sentirse más seguro haciendo que los otros se sintieran más inseguros. No dio resultado. En las décadas de 1970 y 1980 los países europeos comenzaron a aprender a respetar las necesidades de seguridad de los otros. Para reducir el miedo y la desconfianza acordaron intercambiar observadores militares y avisar a los vecinos antes de realizar ejercicios militares. Llegaron a reconocer que ninguna nación puede sentirse verdaderamente segura, a menos que también se sientan seguros sus vecinos. La seguridad propia reside en la seguridad común.

Respeto

El cineasta Steven Spielberg cuenta que, cuando tenía 13 años, un fanfarrón de 15 había convertido su vida en la escuela en un infierno: lo golpeaba y le arrojaba bombitas de mal olor. Un día Spielberg se acercó

al fanfarrón y le dijo: "Estoy haciendo una película casera sobre la guerra contra los nazis. ¿No te gustaría el papel del héroe?" El fanfarrón se rió de él, pero al cabo de unos días, de mala gana, le dijo que estaba de acuerdo. Vestido de fajina, con un casco y una mochila, interpretó el papel del héroe en la película. Después, continúa Spielberg, el fanfarrón se convirtió en su mejor amigo. Había recibido el reconocimiento y la atención en busca de los cuales, por empezar, fanfarroneaba.

Los seres humanos tienen una multitud de necesidades emocionales: de amor y reconocimiento, de pertenencia e identidad, de propósito y significado para sus vidas. Si tuviéramos que resumir todas estas necesidades en una sola palabra, diríamos "respeto". La gente quiere ser reconocida y respetada por lo que es.

La frustración de esta necesidad crea conflictos en todas partes. En las familias, los niños que compiten por la atención de los padres suelen pelear a menudo. En los vecindarios, los adolescentes se unen en pandillas en busca de pertenencia; se matan entre sí porque perciben faltas de respeto. En los lugares de trabajo, la lucha por el reconocimiento y pertenencia puede agudizarse a veces hasta la violencia. "Disfrutaba de mi trabajo, amaba mi trabajo. No vivía más que para trabajar": esa fue la reflexión apenada de Robert Earl Mack después de que, en un estallido de cólera, mató a su supervisor y al especialista en relaciones laborales, porque se prescindía de sus servicios después de veinticinco años de trabajo en General Dynamics.

La mayoría de las guerras en el mundo actual giran en torno a la identidad y el respeto. Un kurdo turco, después de describirme la supresión del idioma y la cultura kurda en Turquía, exclamó: "¡Quiero poder vivir como un kurdo, pensar como un kurdo y actuar como un kurdo!". La falta de respeto a la identidad de un grupo (y a otras necesidades básicas) conduce de modo bastante natural al separatismo, al deseo de constituir otro Estado que encare esas necesidades, lo cual a su vez puede desencadenar la guerra civil.

Satisfaciendo la necesidad que tienen los jóvenes de pertenencia y respeto, nosotros, como padres, maestros y miembros de la comunidad, podemos ayudar a evitar la violencia. En más de cincuenta ciudades de los Estados Unidos, las ligas de baloncesto nocturno aprovechan el atractivo del juego para sacar a los jóvenes de las calles peligrosas, y llevarlos a talleres de autoestima y de entrenamiento laboral, que les permiten obtener empleos importantes para ellos. En Milwaukee se le atribuye a un programa de baloncesto nocturno una caída del treinta por ciento en la violencia juvenil; los jóvenes prefirieron tirar la pelota al cesto y no dispararse balazos entre sí. De modo análogo, en vista de que el delito juvenil recae fuera de la escuela en las horas libres, decenas de comunidades de todos los Estados Unidos han organizado "clubes de

después de clase", que le ofrecen a la juventud la oportunidad de participar en tareas estimulantes precisamente en ese horario. Por ejemplo, en una ciudad de Florida los delitos a mano armada disminuyeron en un setenta por ciento en los vecindarios donde había programas de "tareas para después de clase".

También en el lugar del trabajo la comunidad puede reconocer y valorar las diferentes identidades de las personas. "Nosotros usamos muchísimo la palabra inclusión", dice Louis G. Lower, presidente de Allstate Insurance Company. "Yo le pido a la gente que recuerde esos momentos de su vida en que se sintió excluida de algo, y que piense en lo que sintió. Cuando yo mismo lo hago, veo que no fue algo que me haya procurado mucha energía. Nosotros incorporamos la diversidad, y hacemos que todos sientan que pertenecen y son valorados. Parece básico y simplista, pero esto es una gran parte de lo que la diversidad representa para nosotros." Sin un esfuerzo consciente por respetar las diferencias entre las personas, a las empresas les resulta difícil atraer y retener a los mejores. El respeto recompensa.

Demostrar respeto es también esencial para reducir la violencia étnica. En un mundo de más de seis mil grupos étnicos entremezclados, la solución no consiste en crear un Estado para cada grupo. Las culturas nacionales fuertes pueden sobrevivir sin tener un Estado propio, como lo atestiguan los catalanes en España, los tamiles en la India y los galeses en Gran Bretaña, pero esto solo es posible si la comunidad global respeta sus identidades y su derecho a expresarlas. La ciudad bosnia de Tuzla ha disfrutado de mayor tolerancia étnica que muchas de sus vecinas; cuando se le pregunta por qué, el alcalde Selim Beslagic explica: "Nosotros hemos dado siempre prioridad al respeto a la dignidad humana, por sobre la pertenencia a una nación o a una comunidad étnica".

La imagen más sorprendente de respeto y apreciación mutuos se encuentra en la isla Mauricio, del océano Índico, con su rica mezcla de pueblos, culturas y religiones (africanos, indios y europeos; hindúes, musulmanes y cristianos). Durante la década de 1980, en medio de las dificultades económicas que en otras partes han producido tumultos étnicos, los habitantes de la isla lograron coexistir pacíficamente. Según uno de sus ciudadanos más destacados, la clave fue que "nosotros consideramos que cada grupo racial o religioso es un fruto: una manzana, una pera, un mango. No pretendemos mezclar todo y hacer una única mermelada que no sé qué gusto tendría. Lo que nos gusta es una ensalada de frutas en la cual cada uno conserve su propio sabor."

Libertad

La necesidad de autonomía, de ejercer algún grado de control sobre la propia vida, es muy profunda. Incluso los niños pequeños quieren hacer cosas por sí mismos, sin la ayuda de los adultos. Los adolescentes luchan por definir su identidad, diferenciándola de la de los padres. Por cierto, muchas de las guerras de los últimos dos siglos se hicieron para obtener libertad: para liberarse del feudalismo y la monarquía absoluta, para liberarse de potencias coloniales, para liberarse de dictaduras de derecha o de izquierda, o para liberarse del dominio de otros grupos étnicos o religiosos.

La libertad puede comenzar en la familia, cuando los padres invitan a los niños pequeños a tomar sus propias decisiones siempre que sea posible: "¿Qué ropa quieres ponerte?" Se sigue dando libertad cuando las empresas aprenden que, para obtener lo mejor de sus empleados, deben permitirles tomar la mayor cantidad posible de decisiones. En la Saturn Corporation, una subsidiaria de la General Motors, la antigua línea de montaje fue reemplazada por equipos de autogestión que asumieron la responsabilidad de producir un auto de calidad con un presupuesto determinado. Los empleados participaron en las decisiones concernientes a la producción, la política de precios y la asignación de capitales. Los conflictos destructivos, tan característicos de las relaciones entre empleadores y empleados en la industria automotriz, fueron reemplazados por la cooperación constructiva. El cambio, en su momento, permitió que el Saturn se convirtiera en el único auto pequeño rentable para la General Motors en aquel tiempo.

Proporcionando libertad también se puede impedir la guerra. En 1942, Tartaria, un Estado de la Federación Rusa, parecía uno de los puntos de ignición más peligrosos del mundo. Después de siglos de dominio ruso, los tártaros querían su independencia. A pesar de las serias amenazas de Moscú, el liderazgo tártaro convocó a un referéndum sobre la independencia y la soberanía. Los votantes se pronunciaron abrumadoramente a favor. El conflicto podía convertirse en una guerra civil; muchos temieron que esto desencadenara la desintegración de una federación armada con artefactos nucleares. Las consecuencias eran incalculables. Sin embargo, finalmente prevaleció la razón. "Fuimos independientes por un día", me explicó el presidente tártaro Shaimiev. Al día siguiente del referéndum, el gobierno tártaro inició la negociación de un tratado con la Federación Rusa. Al cabo de meses de discusiones arduas y creativas se llegó a un acuerdo que le otorgaba a Tartaria un grado sustancial de autogobierno económico y político. De ese modo se evitó la guerra civil.

Puertas abiertas

Como proveedores, también podemos satisfacer las necesidades de los otros de modo indirecto. Podemos capacitarlos para que lo hagan ellos mismos. Cada uno de nosotros puede abrir puertas y dar acceso a recursos que les permitirán a otros ayudarse a sí mismos.

Es posible que Muhammad Yunus no piense que está previniendo conflictos, pero sin embargo es un Proveedor con categoría de campeón. En 1976, cuando era un joven profesor de economía en un Bangladesh asolado por el hambre, vio a una aldeana que fabricaba una silla de bambú. Le preguntó cuánto ganaba, y lo desconcertó enterarse de que la mujer sólo reunía dos peniques por día. “¿Por qué?”, le preguntó. La aldeana le dijo que no tenía bambú propio; se lo entregaba un comerciante, quien a cambio le exigía que le vendiera las sillas terminadas a un bajo precio fijado por él. Yunus le preguntó entonces cuánto dinero necesitaba para comprar su propio bambú. “Treinta centavos”, respondió la aldeana. Él le prestó el dinero, y algunas semanas más tarde descubrió que la mujer se había convertido en una empresaria con colaboradoras que producían toda una línea de sillas.

Esta experiencia llevó a Yunus a fundar el Grameen Bank, que desde su creación en 1983 ha proporcionado créditos, no ayuda, a más de dos millones de pobres, en su mayor parte mujeres, de decenas de miles de aldeas. Los escépticos decían que los pobres no eran de fiar; nunca devolverían los préstamos. Pero los deudores del Grameen Bank han demostrado lo contrario; el riesgo de prestarles a ellos resultó menor que el de dar créditos a los ricos; restituyen regularmente un promedio del noventa y siete por ciento de sus préstamos. Ahora hay bancos del mismo tipo en más de sesenta países, incluso en los Estados Unidos, gracias a los cuales los pobres pueden satisfacer sus necesidades a partir de préstamos pequeños.



2. EL MAESTRO: ENSEÑAR HABILIDADES PARA MANEJAR EL CONFLICTO

“No sé cuán inteligente era el Pesado”, dice Michael Lewis, quien le enseñaba resolución de conflictos a ese interno, en un curso impartido en una cárcel de máxima seguridad. “Era un tipo enorme que aparentemente se enojaba en seguida y que antaño había sido muy rápido con los puños. Poco después de que el Pesado recibiera el entrenamiento, otro preso nos dijo: «No puedo creerlo. Ayer el Pesado se puso a discutir, y pensé que iba a voltear al incauto. ¡Pero en cambio siguió hablán-

dole!» El preso lo atribuyó al hecho de que el Pesado había aprendido que no tenía que voltear a la gente. Podía hablarle y conseguir algo de ese modo.”

A veces la gente lucha, como solía hacerlo el Pesado, sencillamente porque no conoce otro modo de reaccionar ante una necesidad frustrada y una diferencia grave. Un futuro esposo, en un curso sobre las relaciones, dijo lo siguiente: “La dificultad de la mayoría de las relaciones es que uno no tiene un mecanismo para resolver el problema. Uno quiere resolverlo, pero no sabe cómo.” Ayudando a la gente a adquirir nuevos valores, perspectivas y habilidades, nosotros, como Maestros, podemos mostrarle un mejor modo de manejar las diferencias.

Deslegitimar la violencia

El primer paso consiste en enseñar que la violencia no resuelve nada. Los bosquimanos, por ejemplo, enseñan cuidadosamente a sus niños el costo enorme de la violencia, el sufrimiento que causa y los riesgos con que amenaza a toda la comunidad. En contraste, en los Estados Unidos la violencia es comúnmente glorificada como la principal respuesta a un desaire o una disputa. Pero la comunidad puede modificar estas actitudes

Antes de iniciar su charla en un salón lleno de adolescentes varones, Michael Harrington les pidió a tres de ellos que saltaran en una sola pierna. Quería que los muchachos supieran cómo habían sido para él los últimos veinticinco años. Harrington había perdido su pierna derecha en la guerra de Vietnam. Al volver al hogar –les dijo a los adolescentes, que lo escuchaban en silencio– a veces volcaba su cólera sobre los otros. El único sonido que se oía en el salón provenía de las muletas de aluminio de Harrington. “La fuerza física no me ha llevado a ningún lado”, dijo. “Hablar es el camino. Negociar es el camino. La violencia no lo es.”

El Proyecto Educativo de Veteranos, de Massachusetts, despliega a los veteranos de las guerras de los Estados Unidos (entre ellos Harrington) en escuelas de todo el Estado. Ellos narran sus historias sobre el modo en que la violencia los ha afectado personalmente, y así estimulan a los adolescentes a hablar sobre la violencia en sus propias vidas. “Explicamos que, en cuanto uno ha aprendido a responder con violencia en la calle, resulta difícil volver al hogar y ser un hijo, un novio, o un padre solícito –dice el veterano Gordon Fletcher-Howell–. Esto realmente les llega, porque estos chicos quieren ser buenos padres. La mayoría de ellos nunca tuvo un padre.”

En Houston, el Centro de Mujeres recluta a hombres jóvenes en la cercanía de la Rice University, y los entrena para que ayuden a los alum-

nos varones de las escuelas secundarias a reflexionar sobre la presión de sus pares que puede llevarlos al sexo forzado y a la violación en pandilla. "Ellos enseñan que este tipo de conducta es criminal, y que los verdaderos hombres no la aprueban", explica Mitzi Vorachek, la directora de educación comunitaria.

Tom Winstone, un protestante irlandés condenado por el asesinato de dos católicos en 1974, subraya la importancia vital de estos mensajes de las personas más maduras a las más jóvenes. Después de salir de la prisión, Winstone se dedicó a ayudar a los jóvenes protestantes a no caer en la violencia: "Cuando yo tenía 15, 16, 17 años, no hubo nadie que me dijera «Yo seguí este camino; no dio resultado, y estaba equivocado»."

No se debe subestimar el poder de la deslegitimación de la violencia. Pensemos en la historia del duelo, durante siglos un modo honorable, popular y violento de zanjar las disputas interpersonales. Las leyes contra el duelo sancionadas en la mayoría de los países europeos no habían logrado detener esa práctica enquistada. Se necesitó la fuerza de la opinión comunitaria, el tercer lado, para ponerle fin. El duelo comenzó a aparecer no como algo heroico, sino un tanto absurdo e indigno. Dejó de ser algo que "sencillamente se hacía", para convertirse en algo que "sencillamente no se hacía". La práctica del duelo cesó cuando el tercer lado la puso en ridículo; cabe preguntarse si algún día ese destino no podría ser también el de la institución de la guerra.

Enseñar tolerancia

La alternativa a la violencia es la tolerancia. Tolerar no significa estar de acuerdo con el otro, ni ser indiferente frente a la injusticia, sino demostrar respeto por la humanidad esencial de toda persona. Cada día, todos tenemos la oportunidad de enseñar a los niños a respetar al prójimo sus creencias y sus prácticas, aunque más no sea tratando de dar el ejemplo nosotros mismos.

En 1992 miles de personas murieron en los enfrentamientos violentos entre hindúes y musulmanes que se desencadenaron cuando un grupo de hindúes destruyó una mezquita en Ayodhya. Pero en la capital estadual de Lucknow, a solo 64 kilómetros de Ayodhya, no hubo ni una sola víctima. ¿Cuál es la explicación? En parte, la razón fue la influencia de la cultura local de la mayor escuela privada del mundo, la Escuela Municipal Montessori. Fundada en 1959, esa escuela tiene más de veinte mil alumnos, desde el jardín de infantes hasta el duodécimo grado. Alineada con las enseñanzas del Mahatma Gandhi, trata de inculcar en los niños hindúes, sikhs y mahometanos el valor de la tolerancia religiosa y cultural.

En momentos cotidianos de reflexión, equipos de alumnos utilizan historias y textos de las religiones mundiales como estímulo de conversaciones entre compañeros, sobre virtudes tales como el amor y la veracidad. Los alumnos también visitan los lugares santos de la India (hindúes, sikhs, budistas, musulmanes, cristianos, baha'i y jainas) para llegar a comprender y respetar las otras creencias. Las actividades en el aula se centran en la resolución cooperativa de problemas, y los maestros se empeñan en recomendar y recompensar a los alumnos que tienen consideración por los otros. La escuela alienta activamente a padres y abuelos a participar en el diseño del currículo y a reforzar los principios de la tolerancia y la cooperación en el hogar.

Entonces, quizá no resulte sorprendente que, durante el conflicto de 1992, millares de alumnos y padres respondieran marchando por Lucknow, entonando canciones de unidad y llevando carteles con lemas como "El nombre de Dios es tanto hindú como musulmán" y "Dios es Uno, la Humanidad es Una, Todas las Religiones son Una". Mientras tanto, todos los líderes religiosos de la ciudad se reunieron en la escuela y, dirigiéndose a los miembros de la comunidad, abogaron por la coexistencia, rodeados de las maquetas de un templo hindú, una mezquita musulmana y una iglesia cristiana. Esos esfuerzos ayudaron a Lucknow a sustraerse a la violencia.

Hoy en día se está comenzando a enseñar la tolerancia en las escuelas de todo el mundo, desafiando los antiguos prejuicios y estereotipos. En Irlanda del Norte, la mayoría de los escolares cursan un programa denominado "Educación para el Entendimiento Mutuo", mediante el cual adquieren conocimientos sobre las tradiciones, la historia y la cultura de las comunidades protestante y católica. La Escuela para la Paz de Neve Shalom/Wahat al-Salaam, una comunidad judeo-árabe de Israel, ha organizado talleres "de encuentro" y campamentos de verano para más de dieciséis mil niños árabes y judíos. En los Estados Unidos, más de quince mil escuelas tienen el programa "Enseñar Tolerancia". Los niños de las escuelas públicas de Boston aprenden a tomar distancia y desarrollar empatía escribiendo historias personales y leyéndolas ante la clase. Si la paz demostró ser elusiva para esta generación de adultos, esos programas inspiran confianza con respecto a la nueva generación.

En una escala incluso mayor, la televisión y el radio tienen un potencial enorme como instrumentos para enseñar la tolerancia y el respeto. El programa infantil *Plaza Sésamo*, ahora televisado en cien países, ilustra la amistad que atraviesa las fronteras de los grupos. En la versión canadiense hay niños de habla inglesa que juegan con otros de habla francesa; en la versión holandesa interactúan holandeses, marroquíes, turcos y surinameses. Según los datos de las investigaciones, es más probable que los pequeños espectadores tiendan la mano por propia iniciativa y

hagan amigos atravesando las diferencias. En Burundi, desgarrado por la violencia étnica, el radioteatro presenta a los hutu y los tutsi viviendo juntos, haciéndose amigos y casándose entre sí.

Enseñar la resolución conjunta de problemas

La tolerancia no basta; la gente necesita modos prácticos de abordar las tensiones cotidianas, para que no se intensifiquen hasta convertirse en conflictos dañinos y violencia.

Cuando yo era niño y me peleaba con mis hermanos, nadie nos enseñaba a negociar. Si intervenía un adulto, lo hacía para castigarnos por pelear, o para establecer la ley. Ahora advierto cambios en las familias de mis contemporáneos. En una que conozco, cuando Zander, de 6 años, y Aliza, de 4 años, comienzan a discutir acerca de quién jugará con un determinado juguete, el padre aparta a los niños y les pregunta pacientemente: “¿Cuáles son las tres buenas maneras de resolver esta cuestión?”.

“¿Qué pasa si yo juego primero, y tú juegas después?”, dice el niño.

“Podemos jugar juntos”, ofrece la niña.

“Muy bien –dice el padre–. ¿Alguna otra manera?”

Después de una pausa de reflexión, el niño propone: “Podemos tirar una moneda al aire para decidir quién juega primero”.

Y así sucesivamente. Muy pronto, los niños aprenderán a manejar sus conflictos por sí mismos.

En miles de escuelas primarias y secundarias de los Estados Unidos se han establecido programas para enseñar a los niños las habilidades vitales de la resolución de problemas, la comunicación, la empatía, el manejo de la cólera y la resolución de conflictos. A la abreviatura LEA (Lectura, Escritura, Aritmética), hay que añadirle una cuarta letra, la R, inicial de Resolución. “¿Por qué no lo intentamos de este modo?”, aprenden a preguntar los niños. Mediante el desempeño de roles (*role-playing*) y la discusión, ahora practican el modo de reaccionar en situaciones potencialmente explosivas, y a pensar dos veces sobre las pequeñas cosas que pueden convertirse en peleas peligrosas. Como explica la consejera de orientación Cora Pearson, “Les enseñamos a preguntarse: «¿Me pisó el pie a propósito?», «¿Es esto una buena razón para pelear, para poner en peligro mis metas?»”

Los niños pueden también enseñar a sus compañeros. “Para algunos niños pequeños, que continuamente ven el conflicto y las actitudes machistas reflejadas en la televisión, la pacificación es un idioma extranjero”, dice la maestra Patricia Bloxham. “Para solucionar los problemas, lo único que saben hacer es golpear y pegar, hasta que ven a otros niños

que emplean con éxito las habilidades [para la resolución de conflictos]." Cuatrocientos jóvenes de Detroit, entre ellos miembros de pandillas y adolescentes de familias ricas, recibieron entrenamiento intensivo en resolución de conflictos en el Martin Luther King Center de Atlanta; después volvieron a sus respectivas escuelas y procedieron a enseñar a veintiocho mil estudiantes de escuelas secundarias.

Los programas dan resultado. Por ejemplo, un estudio sistemático prolongado, con alumnos de segundo y tercer grado del Estado de Washington, demostró que las clases cuyos miembros habían recibido entrenamiento en prevención de la violencia presentaban una cantidad significativamente menor de actos de conducta agresiva, y muchos más actos de conducta social positiva, que las clases cuyos alumnos no habían sido entrenados. La casuística también es abundante. Un estudiante secundario de Nueva York dijo lo siguiente:

A través del entrenamiento comprendí que nueve de cada diez veces algunas palabras perturban a la gente de un modo totalmente inesperado. Aprendí que el mejor modo de evitar una pelea es hablar extensamente sobre el problema... Comencé a obtener mejores notas en mis clases. No reacciono de modo violento ante personas que lo único que quieren es rebajarlo a uno a su propio nivel. Descubrí que en casa no discutía tanto con mi familia como antes.

Es posible que algún día los niños reciban una educación universal en la resolución conjunta de problemas, el manejo de la cólera y la resolución de conflictos. Así como la educación física se ha convertido en una parte normal del currículo, es posible que lo mismo ocurra con la educación socioemocional.

También los adultos pueden aprender resolución de problemas. En medio de una importante reorganización en un hospital de St. Paul, Minnesota, recrudecieron los conflictos entre compañeros de trabajo. Los empleados, los líderes sindicales y los gerentes se reunieron y organizaron un programa de habilidades denominado "Comunicación y conflicto en el lugar de trabajo", con la finalidad de enseñar a manejar el conflicto, las tensiones y las relaciones interpersonales con los compañeros. Impartido por empleados voluntarios, el programa mejoró la productividad y la calidad de la atención a los pacientes, así como el ambiente de trabajo. En las universidades, los lugares de trabajo y los centros comunitarios se están multiplicando los cursos de este tipo sobre las habilidades para la negociación cooperativa.

En el otoño de 1995, en una pequeña isla próxima a la costa de Nueva Guinea, pasé por un bar en el que algunos parroquianos ebrios me reconocieron y me gritaron que volviera a casa.

"¿Qué estás haciendo en Nueva Guinea?", preguntaron.

“He venido a adquirir conocimientos sobre la guerra entre clanes y el modo de detenerla.”

“¡Oh –exclamó un hombre–, «resolución de conflictos»!”

Seguramente, ese hombre había recibido en su iglesia un entrenamiento de fin de semana sobre negociación y mediación, para que a su vez enseñara a otros.

Ese día comprendí que todos, en todas partes, podemos aprender y enseñar maneras de abordar las diferencias. La meta de la enseñanza es ayudar a crear una cultura de cooperación y conflictos constructivos, una auténtica “co-cultura”.



3. EL CONSTRUCTOR DE PUENTES: FORJAR RELACIONES A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE CONFLICTO

No es fácil construir relaciones que tiendan puentes, en particular cuando existe un conflicto real. Esto, sin embargo, no disuadió a Sidney Frankel, un hombre de negocios de Johannesburgo que, en agosto de 1991, invitó a pasar un fin de semana en su casa de campo a Cyril Ramaphosa, un joven y prominente líder negro del Congreso Nacional Africano, y a Roelf Meyer, un joven líder blanco del gobernante Partido Nacionalista. Cuando Meyer y su familia llegaron en helicóptero, se encontraron con que la hija de Frankel, de 10 años de edad, se había caído y fracturado el brazo; Frankel, su esposa y su hija utilizaron el helicóptero para dirigirse al hospital, dejando a los Meyer y los Ramaphosa embarazosamente solos. Los dos hijos de Meyer insistieron en ir a pescar, según se los había prometido el padre, y Ramaphosa se ofreció a enseñarles. Meyer, un novato, se clavó el anzuelo en un dedo. La esposa de Ramaphosa, que era enfermera, intentó retirarlo, pero en vano. Al cabo de una hora, mientras Meyer estaba cada vez más pálido y mareado por el dolor, Ramaphosa intervino con un par de pinzas.

“Roelf, a ustedes, los miembros del Partido Nacional, siempre he querido hacerlos sufrir, pero no tanto”, le dijo a Meyer, mientras arrancaba el anzuelo de un tirón.

“Bueno, Cyril –refunfuñó Meyer más tarde–, no dirás que no he confiado en ti.”

Ese fin de semana inició una relación personal de confianza y respeto, que finalmente desempeñó un papel esencial en las negociaciones ulteriores entre el gobierno blanco y el Congreso Nacional Africano. Cuando, a mediados de 1992, esas negociaciones oficiales se interrumpieron, la relación entre estos dos hombres ayudó a impedir un derrumbe total que podría haber desembocado en una guerra civil. Los dos siguieron

encontrándose secretamente y con frecuencia, seguros de que (como me lo explicó Meyer en una oportunidad) ninguna cuestión, por difícil que pareciera, impediría que ellos encontrarán el modo de elaborarla. Finalmente hallaron una fórmula que produjo el quiebre necesario para llegar al acuerdo negociado.

Crear vínculos transversales

Un vínculo transversal es una relación que atraviesa una línea de conflicto potencial o actual: por ejemplo, la relación de Ramaphosa y Meyer. Esos vínculos transversales, tal como lo ilustra el ejemplo sudamericano, pueden crear confianza y establecer vías naturales para la comunicación. Tales relaciones operan como un depósito bancario; cuando surge una dificultad, las partes pueden apelar a esa cuenta de buena voluntad para ayudarse a abordar el problema.

Me impresionó particularmente el poder de los vínculos transversales para impedir la escalada de las tensiones cotidianas en el transcurso de dos expediciones de montañistas, en dos veranos sucesivos a principios de la década de 1990. Cada expedición, que duraba una semana, incluía a veinte personas, divididas en dos equipos de diez miembros cada uno. El primer año, mientras los dos equipos realizaban ascensos paralelos, comenzaron a surgir sospechas, al principio como pequeños celos y rivalidades: "Ellos tienen el mejor sitio para acampar", o "Llegaremos a la cima antes que ellos". Al cabo de unos pocos días, para mi sorpresa, las sospechas adquirieron un carácter grave. Al comenzar a escasear la comida y el combustible, los equipos se negaron a compartirlos, y en uno de ellos se habló incluso de realizar una incursión para apropiarse de las provisiones del otro. Al año siguiente adoptamos un enfoque distinto. Por las noches, cada equipo le enviaba al otro dos embajadores rotativos, que llevaban presentes de comida y se quedaban a cenar. Resultó interesante que, cuando algunos individuos manifestaron su desconfianza respecto del otro equipo, sus propios compañeros desactivaron esas sospechas; estos asumieron una perspectiva de miembros del tercer lado y dieron seguridades de la buena fe de los otros. Cualquier hostilidad emergente fue sofocada desde el principio.

Según yo lo había aprendido en la primera expedición, nada hace que los conflictos se instalen más rápidamente que la ausencia de comunicación, confianza y relaciones. La ignorancia genera y exacerba los miedos. Se acumulan las desinteligencias y se crean estereotipos. La gente le atribuye las peores intenciones a la conducta de los otros. En la segunda expedición comprobé que el proceso de compartir la comida y hablar tejía una red de lazos transversales que ayudaba a impedir el

conflicto dañino. Esos lazos generaban una multitud de terceros interiores, pertenecientes a uno de los lados pero vinculados con el otro, empujados en que todos se lleven bien y en impedir que se desgarre la valiosa trama de relaciones. Comprendí que los vínculos transversales podían servir como red de seguridad contra la escalada de la tensión.

Al reflexionar sobre esa experiencia, advertí que cualquier persona, fuera cual fuere su ocupación, puede ayudar a tender relaciones que crucen las líneas divisorias naturales. El Constructor de Puentes es el que invita a una fiesta a dos parientes distanciados que no se han hablado durante años, o a dos empresarios rivales a una partida de golf. La construcción de puentes, que a menudo no es una actividad discreta, ocurre alrededor de nosotros, a veces sin que lo advirtamos: en las comidas familiares, los proyectos escolares, las transacciones comerciales y las reuniones vecinales. La Revolución del Conocimiento facilita el proceso de construir puentes en una escala global. Ahora son más los jóvenes que, como consecuencia de programas de intercambio, estudian en otros países; también son cada vez más los empresarios que establecen sociedades fuera de sus fronteras y visitan las sedes en otros países; por otro lado, cada vez más turistas viajan al extranjero; a medida que esto ocurre, los estereotipos van siendo reemplazados por una comprensión auténtica. A medida que son más los puentes que atraviesan los abismos de la cultura y la distancia, más difícil resulta demonizar a los otros.

Desarrollar proyectos conjuntos

Un modo deliberado de establecer lazos transversales consiste en participar en proyectos conjuntos. Como saben los padres, decirle a dos niños que traten de conocerse recíprocamente no es una propuesta muy feliz, pero si se les encarga una tarea común, como por ejemplo lavar los platos, pronto comenzarán a rezongar juntos contra los adultos, y a mantener una conversación animada. De modo análogo, un gerente que tiene a dos representantes de ventas rivales puede ponerlos a trabajar como equipo en la misma cuenta importante. En un experimento clásico, realizado en 1950 con dos grupos de muchachos en un campamento de verano, el psicólogo Muzafer Sherif demostró que una tarea común (por ejemplo, empujar un camión para que encienda el motor) ayuda a reducir los estereotipos negativos y a crear amistades; de hecho, lo hace con más eficacia que la simple reunión de los muchachos para socializarlos.

En comunidades de todos los Estados Unidos, un número creciente de personas con distintos antecedentes étnicos, de clase e ideológicos, se reúnen para abordar problemas concretos de interés común. En Memphis, Tennessee, la ciudad donde fue asesinado Martin Luther King, las

iglesias de blancos y negros elaboraron conjuntamente una agenda para reformar las escuelas y obtener el apoyo de la comunidad. En Sonoma, California, los peones hispanos y los blancos de clase media han aprendido a trabajar juntos y a respaldar recíprocamente sus causas favoritas: desde la educación hasta la vivienda accesible. En el sur de Oregon y el norte de California, los ambientalistas y los empresarios madereros, que durante mucho tiempo habían sido enemigos, formaron asociaciones para plantar árboles, proteger las vías de agua e iniciar nuevos negocios con productos del bosque. “No se trata de preservación contra explotación –dice Lynn Jungwirth, tercera generación de una familia maderera–. Se trata de comunidades: comunidades forestales y comunidades de personas.”

Quizás el ejercicio más sustancial de construcción de puentes en el mundo sea el proyecto conjunto de integración europea encabezado por Jean Monnet después de las dos guerras más sangrientas de la historia de la humanidad. Monnet, que inició su carrera vendiendo el coñac de la familia en Norteamérica, esencialmente un hombre del tercer lado que durante cincuenta años persiguió con obstinación su visión de una Europa unida. Después de la Segunda Guerra Mundial logró persuadir a franceses y alemanes, enemigos encarnizados y antiguos, y a una media docena de sus vecinos más pequeños, para que compartieran y unificaran sus recursos de carbón y acero. Monnet reflexionó que el control conjunto de los recursos más esenciales para el desarrollo industrial y la guerra moderna haría difícil que las naciones participantes volvieran al campo de batalla una vez más. La historia demostró que tenía razón. A partir de ese primer paso evolucionaron la Comunidad Económica Europea, el Parlamento Europeo, la Corte de Justicia Europea, el Banco Central Europeo: las instituciones de una Europa confederada. En el seno de la Comunidad Europea siguen surgiendo disputas, pero se ha vuelto impensable el empleo de la fuerza para resolverlas. Europa, el epicentro de la guerra en el siglo XX, se ha convertido en un experimento de coexistencia y cooperación.

Promover el diálogo genuino

“No soy realmente tan dialoguista. Como abogado, prefiero la acción –dice el procurador Andrew Puzder–. Pero he visto que este proceso del diálogo tiene un efecto profundo sobre las personas. Continuamente aparecen nuevos grupos... Es una idea que realmente da resultado.” Puzder se refiere a diálogos que tuvieron lugar entre personas energicamente opuestas al aborto (como él mismo) y otras que defienden el derecho a elegir de cada mujer.

Estos diálogos no pretenden convencer a los otros ni llegar a un acuerdo, sino promover la comprensión mutua y establecer relaciones que impidan la escalada de violencia. Proporcionan un clima seguro en el cual las personas pueden hablar abierta y profundamente sobre sus diferencias, y quizá descubrir sus puntos de vista comunes subyacentes.

En la primavera de 1996 facilité un diálogo privado en un castillo de las afueras de París, entre diez líderes civiles, cinco turcos y cinco kurdos, cuyos pueblos estaban atrapados en una guerra civil que había segado veinticinco mil vidas y destruido tres mil aldeas. El diálogo era confidencial; los seguidores de esos líderes los habrían matado por atreverse a conversar con los adversarios. Muchos de los participantes habían pasado algún tiempo en la cárcel. A Tarik, un nacionalista turco, mis amigos lo describían como alguien que “tan pronto podía dispararle a un kurdo como conversar con él”. El primer día, la tensión llegó a su punto máximo cuando Ali, un nacionalista kurdo, habló de “autodeterminación”; Tarik y un compañero suyo se pusieron de pie, a punto de abandonar el lugar. Para ellos, el empleo de esa palabra implicaba traición, porque suponía la creación de un Estado kurdo separado.

Yo intervine, explicando que el trabajo del diálogo era el más difícil desde el punto de vista psicológico: “Supone escuchar puntos de vista de los que decididamente uno no quieren saber nada, que encolerizan”. Tarik y su compañero asintieron en silencio, y volvieron a sentarse. “Ali –continuó– habla de las heridas del pasado, del sufrimiento de su pueblo, y de su necesidad frustrada de respeto y autonomía.”

“Sí –respondió Ali–, los kurdos tienen derecho a la autodeterminación, pero esto significa que deben ser tratados como iguales en la nación turca. Yo, personalmente, defendería con mi sangre cualquier ataque externo contra Turquía.”

El clima cambió perceptiblemente.

En la reunión siguiente, Tarik pidió la palabra. “Si hace algunos meses alguien me hubiera dicho que estaría sentado aquí, con un grupo de kurdos que emplean palabras como «Kurdistán», habría pensado que se trataba de mi peor pesadilla. Ahora –Tarik hizo una pausa y miró en torno–, pienso que estoy viviendo un sueño.” A continuación le agradeció a Ali que lo hubiera ayudado a entender la situación desde una nueva perspectiva. Tarik seguía siendo un fuerte defensor de los intereses nacionales turcos, pero reconocía el derecho de los kurdos a expresar su identidad como quisieran.

El diálogo es exigente. Resulta mucho más fácil permanecer a distancia, arrojándole piedras al otro. Hace falta coraje para enfrentar el obstáculo de las diferencias humanas, y hablar de manera abierta sobre lo que realmente importa. Pero, según yo mismo he podido comprobarlo en conflictos grandes y pequeños, el diálogo tiene el poder de cambiar las

actitudes. A menudo las partes se sorprenden al descubrir que sus enemigos son seres humanos como ellos mismos (aunque esto sea obvio para los terceros), y a veces llegan a la conclusión (como Tarik) de que, en la misma posición, también ellos actuarían y sentirían del mismo modo.

Si el diálogo pudo dar resultado entre los kurdos y los turcos beligerantes, también puede funcionar entre grupos étnicos más cercanos a nosotros. El municipio de Los Ángeles patrocinó una serie de discusiones interraciales en todas partes de la ciudad, para tratar de aliviar las tensiones después del juicio por asesinato a O. J. Simpson. Participaron las iglesias, los sindicatos y las empresas. "Sorprende lo poco que en realidad nos conocemos", comentó un participante, el reverendo Pedro Villarroya. "He visto dos tumultos en mi vida", dice el administrador Avis Ridley Thomas. "Esto es prevención de tumultos. Tiene más potencial que cualquier otra cosa que yo conozca."

Los constructores de puentes pueden promover el diálogo incluso en las calles. En Omaha, Nebraska, un pequeño grupo de padres afroamericanos se agrupó con el nombre de "Mad Dads" ("Papás Chiflados"), para recorrer las calles y tomar contacto con los jóvenes involucrados en problemas de drogas y violencia. "Empezamos hablando con ellos —explica el cofundador Eddie Staton—. «¿Qué te gustaría que cambiara por aquí?» Los escuchamos. Hacemos que se expresen. Profundizamos en sus sentimientos. «¿Qué es lo que sientes acerca de esto y aquello? ¿Qué sientes con respecto a tu padre?»"

Mad Dads se ha difundido en doce Estados del país, con resultados tangibles. Como dice Bill Patten, coordinador de la prevención del abuso de drogas en el condado de Ocala-Marion, Florida, "En 1990 dieciséis personas fueron asesinadas en un solo vecindario. Este año hubo un solo asesinato... Los Mad Dads nos han enseñado que nuestro problema no era de blancos y negros, sino de la comunidad. El único modo de ayudar a una comunidad es que una comunidad se ayude a sí misma: casa por casa, calle por calle."

También he visto que el diálogo da resultado entre adversarios políticos tradicionales para los que dialogar es impensable. Después de los enconados sentimientos suscitados por las audiencias de acusación al presidente Clinton, casi doscientos miembros de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos se reunieron durante un fin de semana en marzo de 1999. En pequeños grupos, coordinados conjuntamente por un demócrata y un republicano, examinaron de qué manera los ataques partidistas habían afectado personalmente al Presidente, haciéndole más difícil abordar con eficacia los problemas del país. Yo fui uno de los facilitadores. Un punto destacado para mí fueron las observaciones de un demócrata, que habló conmovedoramente de su larga amistad personal con un republicano del que disentía acerca de todas las cuestiones polí-

ticas. Lo llamó "mi más íntimo amigo en el Congreso". Explicó que ellos habían seguido reuniéndose una vez por semana durante veinte años, solo para hablar de sus familias y de sus luchas personales. Cuando asesinaron a su hijo, la primera persona que lo llamó fue ese adversario político. "Si hubiera veinte de estas amistades en los corredores, la atmósfera habría cambiado", afirmó.

Así como los proyectos conjuntos pueden ser aperturas al diálogo genuino, el diálogo, por su parte, puede conducir a proyectos conjuntos. Algunos grupos de diálogo sobre el aborto dieron el paso siguiente y comenzaron a colaborar en proyectos de interés mutuo. Trabajan juntos para reducir los embarazos adolescentes y la violencia doméstica, facilitar y hacer más aceptable la adopción, proporcionar atención diurna de calidad, y enseñar a los varones a ser más responsables en el aspecto sexual. "Hemos dilapidado demasiado tiempo, dinero y recursos humanos luchando entre nosotros a lo largo de los últimos veinte años –dice Jayne Flowers, una activista de la libre elección por la mujer–. Si hubiéramos pasado ese mismo tiempo luchando contra los embarazos no planificados e indeseados, ahora estaríamos mucho mejor."

Por cierto, los proyectos conjuntos pueden dar mejor resultado si los precede un proceso de diálogo. En los lugares de trabajo se está volviendo común que los asociados comerciales que van a participar en proyectos conjuntos se reúnan, primero con un tercero facilitador, en sesiones de diálogo de tres o cuatro días. Este procedimiento se está aplicando cada vez más en los grandes proyectos de construcción o de manufacturas complicadas. También puede mejorar las relaciones entre los sindicatos y los empleadores. Lo típico es que las empresas asociadas redacten juntas un enunciado de la misión, hablen extensamente sobre su aventura común, establezcan metas y objetivos, y aprendan a resolver rápidamente las dificultades en un nivel gerencial tan bajo como sea posible. "El resultado es muy positivo; crea la sensación de que las diversas organizaciones comprenden recíprocamente sus metas respectivas –dice Peter Jobs, presidente de una empresa constructora de Hawaii–. Nos ayuda a familiarizarnos entre nosotros, sobre todo al establecer procedimientos para la resolución de disputas." Este método logra que los proyectos se desarrollen con mayor suavidad, ahorra dinero y evita los costosos litigios judiciales. De modo que el diálogo no debe limitarse necesariamente a las situaciones en las que existe enemistad, sino que también puede ser eficaz para prevenir el conflicto entre personas que sencillamente necesitan trabajar juntas.

El diálogo genuino puede producirse cotidianamente entre adversarios potenciales: esposos y esposas, rivales en el trabajo o vecinos en desacuerdo. Actuando como terceros, aunque digamos muy poco, podemos alentar el diálogo, reuniendo a las partes en un lugar cómodo y

neutral: la oficina de un consultor de parejas, un salón de conferencias o la sala de estar de un amigo. Si existe el riesgo de una explosión emocional, podemos intervenir para enfriar los ánimos e impedir que se interrumpa la conversación. En síntesis, podemos actuar como *contenedores, de contención*.

PREVENCIÓN: LA MEJOR INTERVENCIÓN

La prevención es la mejor intervención. Cuando las personas pueden satisfacer sus necesidades básicas gracias a los Proveedores; cuando tienen habilidades para manejar sus tensiones cotidianas gracias a los Maestros, y cuando cada uno conoce al otro, lo comprende y confía en él, gracias a los Constructores de Puentes, los conflictos destructivos se reducen en cantidad e intensidad. Tal vez el conflicto latente no se manifieste de modo abierto, y ni siquiera se piense en él como conflicto. Las partes pueden manejar el conflicto por sí mismas, sólo cuando es manifiesto.

Es posible que la contención sea más urgente (como un techo que protege de los elementos), que la resolución sea más visible (como levantar una casa), pero prevenir, aunque menos ostensible, es fundamental (como lo son los cimientos sobre los que va a reposar la casa y el techo).

CAPÍTULO 6

Resolver Mediador, Árbitro, Equilibrador, Curador

*Jaw jaw es mejor que war war.**

WINSTON CHURCHIL



Pasé la primavera y el verano de 1980 trabajando como mediador en una mina de carbón del este de Kentucky, desgarrada por conflictos. Los mineros, coléricos, habían hecho huelgas casi todas las semanas, violando el contrato sindical, y en represalia, la gerencia, había despedido a una tercera parte de la fuerza de trabajo. Un juez local, por desobedecer su orden de no hacer huelgas, había encarcelado durante un día a otra tercera parte. La empresa recibía amenazas de bombas, y los mineros llevaban armas de fuego al trabajo. El Sindicato Nacional de Mineros del Carbón expresó el temor de que la situación terminara desencadenando una huelga nacional.

Durante semanas, todas las mañanas me puse ropa de minero, tomé una lámpara y una máscara de seguridad, antes de bajar a la mina para escuchar las quejas de los trabajadores. Ellos llevaban una vida dura, y pasaban sus jornadas en túneles negros como la noche a un kilómetro y

* Juego de palabras: *jaw jaw* y *war war* son algo así como onomatopeyas de ladridos, pero *jaw* significa "conversar" y *war* significa "guerra". [N. del T.]

medio debajo de la superficie. En la mayoría de los lugares el techo era tan bajo que la mitad del camino había que hacerlo con el cuerpo doblado. No tenían más luces que las lámparas de los cascos, ni había servicios sanitarios. El polvo flotante era tan denso que, al final del día, cuando salía a la superficie, mi rostro y mi saliva se habían vuelto totalmente negros.

Sin embargo, cuando les pregunté por qué hacían huelgas, los mineros no se quejaron de sus condiciones de trabajo, sino de las acciones de la gerencia, los despidos y los encarcelamientos.

“¿Qué podría hacer la gerencia?”, les pregunté.

“¡Despedir al capataz de la mina!”, contestó el presidente del sindicato local.

Por su lado, la gerencia decía: “El que crea problemas es el presidente del sindicato”, “Si pudiéramos desembarazarnos de él y de otro par de manzanas podridas, el problema desaparecería.”

La pauta básica del conflicto era la denuncia y la animosidad personales, y la represalia ojo por ojo. El problema principal parecía residir menos en la naturaleza de las quejas individuales, que en *el modo* en que se manejaban las diferencias.

Los intereses, los derechos, el poder... y la relación

Basándonos en nuestra investigación, Stephen Goldberg, Jeanne Brett y yo mismo, llegamos a determinar que un minero que se siente injustamente tratado tiene solo tres modos alternativos de responder: aclarar el episodio con su capataz, presentar una queja al sindicato, o ir a la huelga con sus compañeros. Los mineros pensaban que la primera opción no llevaba a ningún lado; el capataz nunca había hecho nada para resolver los problemas. La segunda alternativa, presentar una queja, traducía el problema a un lenguaje incomprensible, el proceso resultaba interminable, y muy pocas veces tenía un final satisfactorio. La tercera opción, interrumpir el trabajo, era la más fácil y directa. Aunque tampoco con ella se lograban cambios, por lo menos la gente se sentía bien al devolverle el golpe a la injusticia y hacérsela pagar a la empresa. De allí los constantes paros, seguidos por despidos, juicios y encarcelamientos en represalia.

Junto con el sindicato y la gerencia, mis colegas y yo empezamos a trabajar para modificar la manera de manejar las disputas. Tratábamos que los mineros pudieran recobrar la opción de hablar sobre los problemas. Como en la gerencia de la empresa no había ninguna persona destinada específicamente a recoger las quejas de los trabajadores, recomendamos la creación del puesto de director de relaciones laborales. Como

muchas de las huelgas habían comenzado en el cambio de turno de medianoche, cuando los funcionarios del sindicato estaban por lo general durmiendo, pedimos que también se designara un funcionario sindical para asistir a los trabajadores que tuvieran dificultades en ese turno. Con la finalidad de enseñar a ambas partes a manejar las tensiones inevitables, ofrecí un taller de entrenamiento sobre los métodos de resolución conjunta de problemas.

Durante tres meses trabajé en la mina como mediador informal, escuchando las quejas de los mineros, reuniendo a ambas partes y ayudándolas a encontrar soluciones. Sorprendidos por el éxito inicial en la resolución de las quejas, tanto los mineros como los gerentes comenzaron a confiar en su propia capacidad para solucionar sus problemas por medio de la negociación. Como resultado de todos estos cambios, ambas partes comenzaron a hablar incluso sobre las cuestiones más difíciles, y finalmente cesaron la huelgas.

Más tarde, cuando mis colegas y yo reflexionamos sobre esta experiencia, nos dimos cuenta de que los tres enfoques con que contaban los mineros para resolver las disputas, eran universales: o bien uno trata de conciliar *los intereses* conflictivos mediante conversaciones o si no, se le plantea la cuestión a un tercero para que determine los *derechos* de cada parte; o bien se decide sobre la base del *poder* (por ejemplo, iniciando una huelga). Aunque por lo general es preferible el enfoque basado en los intereses, el enfoque en los derechos y el poder también son importantes, aunque más no fuera como resguardos alternativos cuando conversar solamente no alcanza para lograr el éxito.

Pero existe un cuarto enfoque, paralelo a los tres anteriores. Tiene que ver con *la relación* entre las partes. En la mina, por ejemplo, la desconfianza y la hostilidad acumuladas entre los mineros y los gerentes representaba un obstáculo enorme para una resolución cooperativa de los problemas. El cuarto enfoque apunta a reparar el daño en las relaciones.

El tercer lado puede realizar un aporte esencial a cada uno de estos cuatro enfoques resolutivos. Como Mediadores, podemos ayudar a conciliar los intereses de las partes. Como Árbitros, podemos determinar los derechos de cada una. Como Equilibradores, podemos ayudar a equilibrar el poder. Y como Curadores, contribuimos a reparar las relaciones dañadas.

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO	MODOS DE RESOLVER EL CONFLICTO
Intereses conflictivos	—> 4. El Mediador
Derechos en disputa	—> 5. El Árbitro
Poder desigual	—> 6. El Equilibrador
Relaciones dañadas	—> 7. El Curador

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO

Intereses conflictivos



Derechos en disputa



Poder desigual



Relaciones dañadas



MODOS DE RESOLVER EL CONFLICTO

4. El Mediador

5. El Árbitro

6. El Equilibrador

7. El Curador



4. EL MEDIADOR: CONCILIAR LOS INTERESES EN CONFLICTO

Había una pelea familiar encarnizada. Dan y Sally se encontraban en medio de un divorcio feroz. Jim, el padre de Sally, que había empleado a Dan en su empresa, se negaba a pagar el trabajo ya realizado por su yerno. Furioso, Dan le hace un juicio para recuperar sus salarios perdidos. El juez, entonces, sugiere que primero recurran a un mediador voluntario. Yo fui el voluntario; ese fue uno de mis primeros casos de mediación, hace veinte años.

Dan, Jim y yo nos sentamos en una pequeña habitación del juzgado. Sin duda un tanto incómodos. Al principio, ellos ni siquiera querían mirarse a los ojos. Yo comencé explicando el procedimiento.

“La mediación es muy distinta del arbitraje –dije–. Como mediador, no decido lo que se hará. Deben decirlo ustedes. Mi trabajo consiste en ayudarlos a llegar a un acuerdo, si es posible. Si no llegamos a un acuerdo, el caso volverá a manos del juez.”

Dejé en claro que todo lo que me dijeran sería confidencial, y establecí algunas reglas básicas para la discusión: no interrumpir, no calificar al otro, no cambiar de tema. Después pregunté: “¿Alguna objeción? ¿Alguien quiere agregar algo?”. Ellos respondieron que no, y comenzamos.

“¿Quieres empezar tú, Dan? ¿Por qué no nos expones el problema desde tu perspectiva?”

“Bien, todo empezó cuando Jim...”

“¡Eso no es cierto!”, protestó Jim acaloradamente.

“Jim –lo interrumpí–, recuerda que has acordado no interrumpir. Dentro de un momento será tu turno. ¿Está bien?”

“Está bien”, asintió Jim.

Después de que Dan terminara con su versión, hice una pregunta: “Dan, permíteme comprobar que estoy comprendiendo lo que dices. ¿Tu principal interés es que te paguen como corresponde por el trabajo que has hecho?”

“Exactamente.”

“Bien, ahora es el turno de Jim.”

El relato de Jim giró en torno a su insatisfacción por las frecuentes ausencias de Dan en el trabajo. Resultó que Dan, con el consentimiento de Jim, en esa época estaba tratando de obtener un título en el campo de la administración de empresas.

“Muy bien, estamos progresando, por lo menos en cuanto a la comprensión por parte de cada uno de los intereses del otro –dije–. Ahora bien, ¿hay modos de que ambos satisfagan sus intereses? Intentemos hacer una lista. Voy a pedirles que no hagan críticas por el momento, mien-

tras tratamos de encontrar ideas. ¿Está bien? Y recuerden que estas son solo opciones, que nadie queda comprometido. ¿Quién tiene alguna idea?”

“Que Jim me pague por las horas que he trabajado y yo, en compensación, ayudaré a preparar a quien me reemplace”, ofreció Dan.

“Ese es un enfoque posible –dije-. ¿Hay otro? Jim, ¿tienes alguna idea?”

El intercambio progresaba, hasta que surgió el tema de Sally.

“Nos estaba yendo muy bien, hasta que la familia de ella empezó a entrometerse”, dijo Dan.

“¿Qué quieres decir, mequetrefe? ¡Fuiste tú quien la tiró al suelo!”, contraatacó Jim.

“¡Escuchen! –los interrumpí-. Recuerda, Dan, que Jim es el abuelo de tus hijos. Jim, Dan es el padre de tus nietos. ¿Qué quieren que ellos piensen de ustedes: que son enemigos encarnizados u hombres que abordan sus diferencias de manera digna?”

Finalmente, al cabo de dos horas y media de discusión, Dan y Jim llegaron a un acuerdo. Quedaron agradablemente sorprendidos, y admito que yo también. Jim aceptó pagarle a Dan sus salarios caídos, deduciendo el seguro de salud, que el yerno debía. Dan, por su parte, acordó no hacer juicio y ayudar a preparar a la persona que iba a reemplazarlo. Redactamos el acuerdo en el formulario del tribunal, especificando el monto del pago y el momento en que se haría efectivo.

“Lamento lo que dije”, se disculpó Jim con Dan mientras se preparaban para salir. “Yo también lo lamento –contestó Dan-. Fui rudo contigo. No era necesario.” Se dieron las manos y salieron de la habitación... juntos.

No todas las mediaciones terminan de una manera tan exitosa, pero, según una estadística impresionante, en aproximadamente las tres cuartas partes de los juicios civiles que pasan por una mediación se llega a un acuerdo. Esta proporción es igual si las partes son escolares que se pelean, vecinos que disputan por una medianera, o empresas que tratan de resolver una cuestión contractual. En cuanto a los conflictos internacionales, la proporción de intentos exitosos es menor, pero sigue siendo sustancial: la mediación soluciona cuatro de cada diez casos. Si bien las partes en conflicto que aceptan la mediación están más dispuestas a acordar que aquellas que la rechazan totalmente, la tasa de éxito es de todos modos alentadora.

Todos somos Mediadores

Mi sobrino Jonah, de 4 años y medio, es ocasionalmente mediador entre sus dos hermanos mayores, de 8 y 12 años. Si estos comienzan a

discutir, él levanta las manos y dice: “¡Basta de pelear!”. Habla con ambos por separado, explicándole a cada hermano cómo se siente el otro, y a menudo los lleva a una reconciliación.

Igual que Jonah, todos tenemos la oportunidad de mediar, cotidianamente, por lo menos de manera informal. Los padres pueden mediar entre sus hijos, y los hijos entre los padres. Los supervisores pueden mediar entre sus subordinados, y los empleados entre sus jefes. Los colegas pueden mediar entre sus iguales, los gerentes entre sus compañeros de equipo, y los amigos entre sus amigos. Tal vez no pensemos que se trata de mediación, pero eso es lo que estamos haciendo siempre que escuchamos con atención a las personas que disputan, cuando les preguntamos qué es lo que quieren realmente, cuando sugerimos enfoques posibles, y cuando las exhortamos a pensar en los costos de no llegar a un acuerdo.

El Mediador no pretende determinar quién tiene razón y quién está equivocado, sino que trata de alcanzar el núcleo de la disputa y resolverla. Ese núcleo está en los intereses de cada lado: en otras palabras, en sus necesidades, preocupaciones, deseos, temores y aspiraciones. Dividir la diferencia entre las dos posiciones opuestas no es suficiente; un Mediador tiene que ayudar a las partes a satisfacer los intereses que subyacen en sus posiciones. Por ejemplo, entre los bosquimanos surgió una disputa acerca de un cierto regalo de compromiso que la madre del novio esperaba que la madre de la novia le hiciera a su esposo actual (el padre político del novio), pero que en realidad recibió otra persona. Mediante un proceso de mediación comunitaria, algunos días después las partes acordaron que el padre político recibiría un regalo, no ya el regalo disputado, pero sí otro que satisfacía a todos, de modo que, como dijo un bosquimano, “pudieran empezar de nuevo en paz”. Aunque la parte quejosa no obtuvo el objeto que estaba concretamente en juego, sí se dio satisfacción al interés subyacente de que se reconociera al padre político, y también a la preocupación de la comunidad por la armonía entre las familias.

Llevar a las partes a la mesa de negociaciones

El primer paso consiste en conseguir que la gente se siente alrededor de una mesa. Este suele ser el mayor desafío, según mis colegas y yo lo descubrimos al tratar de organizar una discusión de paz en La Haya entre los líderes chechenos y rusos en 1997. Si bien los chechenos apreciaban la oportunidad de llevar sus reivindicaciones a un foro internacional, temían sufrir presiones que los obligaran a aceptar algo menos que una independencia total. Y los rusos, si bien consideraban útil que los chechenos conocieran los puntos de vista de la comunidad internacio-

nal, se resistían a una mediación realizada por extranjeros, en relación con asuntos que ellos consideraban internos. A ambas partes hubo que alentarlas y darles seguridades; debieron hacerlo en particular sus iguales, los presidentes de Tartaria e Ingushia, que convocaban a la reunión.

Después de tres o cuatro postergaciones, finalmente hubo acuerdo sobre una fecha, pero entonces, cuando la delegación chechena despegó de Grozni en un avión privado con dirección a La Haya, varios Mig rusos aparecieron súbitamente y lo obligaron a aterrizar, ya que ese vuelo no había recibido una autorización rusa. Una vez aclarada esta desinteligencia, de inmediato surgió otra: los chechenos insistían en entrar en los Países Bajos con pasaporte checheno. Ahora bien, Holanda no reconocía a Chechenia, de modo que debimos recurrir al ex primer ministro holandés Ruud Lubbers para llegar a una solución: el ministerio de relaciones exteriores, sabiendo que los chechenos tenían la visa en sus pasaportes rusos, aceptó, por única vez, permitirles el ingreso sin mostrar esos pasaportes. Todo esto (y más) ocurría antes de que los chechenos y los rusos se sentaran para empezar a hablar.

Si las partes no están preparadas para reunirse, el mediador puede ayudarlas con la técnica de hablar con cada uno por separado. Esto es lo que Stephen Goldberg y yo hicimos durante los primeros meses de nuestro trabajo en la mina de carbón a la que ya me he referido. Las relaciones personales eran tan tensas, y la desconfianza tan grande, que consideramos preferible avanzar primero en reuniones separadas con cada una de las partes. Solo cuando el acuerdo nos pareció cercano logramos reunir ambos lados en conversaciones constructivas, para sorpresa de las dos partes.

A veces la comunidad *exige* que los disputantes pasen por el proceso de la mediación. Por ejemplo, muchas escuelas de los Estados Unidos estipulan que los alumnos suspendidos por haber hecho uso de la violencia (o por otras razones), antes de volver a clase resuelvan las disputas importantes con otros alumnos, con maestros o administradores. Las sesiones de mediación incluyen a los padres y a otras personas significativas en la vida de los disputantes, que constituyen el "tercer lado". "Somos estrictos en cuanto a no permitir que los conflictos no resueltos fermenten —explica el vicedirector Allan Lipsky—. Desde que establecimos el programa, hay un clima diferente en la escuela."

Facilitar la comunicación

Una de las funciones clave del Mediador consiste en ayudar a cada parte a comprender lo que la otra realmente dice o pide. Una negociación entre sindicato y gerencia que yo facilitaba había quedado atascada

en la cuestión del "presentismo". La gerencia se quejaba de que muchos empleados faltaban a menudo; quería que el sindicato la ayudara a mejorar el presentismo. Los funcionarios del sindicato se negaban incluso a examinar el tema. Haciéndoles preguntas precisas, descubrí que gran parte de su resistencia era suscitada por la palabra "presentismo". "¡La gente se siente tratada como los niños de escuela que reciben reprimendas del maestro por faltar a clase!", exclamó un líder sindical. Resultó muy interesante que, una vez reenmarcada la cuestión como un "aumento de la participación del trabajador", los líderes sindicales fueron mucho más permeables. La participación era una idea positiva que ellos podían respaldar.

Algunas reglas simples pueden ayudar. Hay una que contribuye a impedir la escalada de cólera: solo puede enojarse una persona por vez. La otra persona debe limitarse a escuchar, sabiendo que después le llegará el turno. Otra regla nos llega desde muy lejos: por lo menos desde la Edad Media, cuando los teólogos de la Universidad de París la utilizaban para facilitar la comprensión recíproca. Esa regla establece que solo se pueden presentar las propias ideas *después* de repetir lo que ha dicho la otra parte, en términos plenamente satisfactorios para ella.

Ayudar a las personas a buscar una solución

El paso siguiente consiste en ayudar a las partes a generar opciones creativas para el acuerdo. "Son los alumnos, y no los mediadores, quienes sugieren las maneras de resolver el conflicto", explica Stefanie Franson, mediador escolar de 12 años. "El mediador resume el plan o el acuerdo al que se ha llegado." Franson tiene razón; idealmente, son las propias partes quienes proponen la solución. Pero a veces el Mediador hace avanzar el proceso presentando soluciones posibles para que las partes las consideren. Como muchas personas tienden a desconfiar de las ideas expuestas por la otra parte, es posible que a ambos lados les resulte más fácil aceptar una opción sugerida por el Mediador.

La meta es un acuerdo mutuamente satisfactorio. Una disputa entre un gran almacén de Johannesburgo y los vendedores callejeros distribuidos en la acera del edificio se había convertido en una lucha encarnizada. La empresa quería que los vendedores se retiraran del lugar, y éstos se negaban. El almacén entonces recurrió a la policía, pero, al encontrar una resistencia feroz, la policía se mostró renuente a entrar en una confrontación violenta. Se pudo salir del atolladero gracias a la ayuda de un mediador comunitario, que comenzó sondeando los intereses de cada lado. Resultó que los gerentes del gran almacén temían que los vendedores ahuyentaran a los clientes y dañaran su imagen pública; los vende-

dores solo aspiraban a un lugar transitado para ofrecer sus mercancías. Hubo una sesión de aporte creativo de ideas (*brainstorming*), y de ella surgió la decisión del almacén de ayudar a los vendedores montando puestos adecuados, lo cual les convenía a los vendedores y mejoraba el aspecto de la calle. A cambio, los vendedores prometieron mantener limpio el lugar y tratar de identificar a los ladrones que se habían convertido en un problema importante para el gran almacén. Las partes, que habían comenzado como adversarios, terminaron como asociados, gracias a la mediación.



5. EL ÁRBITRO: DETERMINAR LOS DERECHOS EN DISPUTA

Cuando la mediación no da resultado (o no es apropiada) el tercer lado puede desempeñar con utilidad el papel de Árbitro. El Mediador solo puede sugerir una solución, pero el Árbitro decide.

La figura del Árbitro nos resulta familiar; la encarna el juez de un tribunal, y conocemos el arbitraje en los escenarios laborales. En términos más informales, son Árbitros el maestro que zanja una disputa entre dos alumnos, el padre que toma una decisión que afecta a dos hijos, o el gerente que decide cómo se resolverá un enfrentamiento entre dos empleados. En este sentido, todos somos Árbitros potenciales.

Los pares también pueden ser árbitros

Para desempeñar el papel de Árbitros, no necesariamente debemos tener más poder o un *status* más alto que el de las partes, como era lo tradicional en las sociedades organizadas jerárquicamente. Igual que entre los bosquimanos y los semai, organizados horizontalmente, podemos ser Árbitros entre nuestros iguales.

“Entre los factores que llevan a delinquir a los jóvenes, la presión de los pares parece ser el más importante –le explicó el juez voluntario David Silverstein al chico de 13 años que había robado dos paquetes de cigarrillos en un almacén de Wal-Mart–. Aquí tienes toda una habitación llena de presión de pares, que tratan de que cambies.”

Silverstein se refería a los seis jurados, todos ellos de entre 10 y 17 años. Después de escuchar al imputado, el jurado decidió colectivamente su castigo: realizar 28 horas de servicio comunitario, disculparse ante el almacén, y redactar dos informes: uno acerca del efecto de los robos sobre la economía de la comunidad, y el otro sobre los peligros del taba-

co para la salud. También lo designaron jurado en ocho casos, de modo que pudiera ayudar al sistema que lo había ayudado. Lejos de condenarlo al ostracismo, hicieron lo posible por incluirlo. "Fue una segunda oportunidad", dijo más tarde el muchacho.

"Desde que se inició el funcionamiento del tribunal juvenil en 1983 –informa el sargento de policía Gordon Ferguson–, nuestras cifras [de delitos juveniles] han descendido drásticamente."

En estos casos, la meta del Árbitro no es solo determinar quién tiene razón, sino también reparar el daño a las víctimas y la comunidad, y reintegrar al ofensor como miembro constructivo de la sociedad. Lo que da resultado con los adolescentes también funciona con los adultos. Recientemente se han establecido centenares de tribunales comunitarios, como parte de una tendencia creciente hacia una justicia restauradora y compensatoria, practicada durante mucho tiempo en las sociedades más simples. En Vermont, por ejemplo, los ciudadanos voluntarios de las Juntas Reparadoras Comunitarias condenan a los transgresores adultos no violentos a compensar a sus víctimas y realizar trabajo comunitario. "Ellos tratan de ayudar, y no de exprimerte –explicó un transgresor–. Te hacen pensar sobre lo que has hecho. Aprendí mucho de esa manera."

Reemplazar el conflicto destructivo

El proceso judicial es una de las grandes invenciones sociales de la humanidad, aunque más no fuera porque constituye una alternativa a la resolución violenta de los conflictos. Su verdadero valor puede apreciarse mejor si miramos las sociedades que carecen de ese mecanismo. Por ejemplo, los tribebños de Nueva Guinea, atrapados en constantes y costosas guerras de clanes, aprovecharon con presteza, en los primeros años de contacto, la resolución judicial rudimentaria pero eficaz de sus disputas territoriales por parte de los funcionarios de campo australianos. El antropólogo Mervyn Meggitt escribe:

Tal como me la expresaron, la opinión de la mayoría de los hombres era clarísima: el litigio era un modo rápido y eficaz de alcanzar las metas individuales y del clan, permitía ahorrar tiempo, energía y sangre. Ellos podían continuar cultivando sus huertos e intercambiando productos sin las interrupciones molestas y penosas impuestas por la movilización militar, la evacuación de los no-combatientes y los cerdos, la reconstrucción de las casas quemadas y de los huertos devastados.

En otras palabras, el tribunal reemplazaba a la guerra como un modo más sensato de lucha. Por cierto, los clanes en disputa a menudo apela-

ban la decisión cuando cambiaba el funcionario de campo: como en la guerra, solo se retiraban para volver a luchar. Las virtudes de este procedimiento rápido y flexible quedaron subrayadas cuando, en la década de 1960, los australianos cometieron el error de formalizarlo, con lo cual se volvió lento, engorroso y rígido. El resultado, lamentable pero muy ilustrativo, fue que muchos clanes renunciaron al sistema judicial y volvieron a la guerra.

Sin embargo, el proceso jurídico no siempre exige la intervención del Estado; para ponerlo en marcha basta el consentimiento de las partes. Ellas pueden acordar de antemano que aceptarán la decisión vinculante de un tercero que ha sido objeto de una selección compartida, en el que se confía, y ante quien se expone el caso. Esta forma privada de proceso judicial, denominada arbitraje, está ampliamente difundida en el ámbito de las disputas comerciales, tanto domésticas como internacionales, y también en el área de las quejas laborales. Por cierto, el noventa y cinco por ciento de los contratos colectivos de los Estados Unidos prevén el arbitraje para resolver las quejas laborales.

El arbitraje puede también utilizarse para poner fin a la guerra. Después de una guerra breve pero intensa entre Perú y Ecuador, librada en 1995, y relacionada con disputas fronterizas, un grupo de mediadores internacionales trabajó con empeño pero no pudo obtener un acuerdo completo. Finalmente, en 1998, bajo la presión internacional, los presidentes de ambos países acordaron designar como árbitros a los cuatro garantes de un tratado anterior de 1942: Brasil, Argentina, Chile y los Estados Unidos. Ante la sorpresa general, las legislaturas de Perú y Ecuador consintieron de antemano en aceptar la decisión de esos cuatro garantes. Las pasiones nacionalistas aún eran fuertes, y a los líderes políticos les resultó más fácil aceptar una decisión tomada por terceros, que hacer concesiones directas al enemigo.

Promover la justicia

La paz no es la única meta del Árbitro; también lo es la justicia. En toda sentencia hay un mensaje a la comunidad sobre lo que es correcto e incorrecto. Por ejemplo, según escribe el antropólogo Clayton Robarck, al final de una *bcaraan'* de los semai,

El jefe expresa el consenso del grupo. Aleccionando a una o ambas partes acerca de su culpa en el asunto [...] las instruye sobre la conducta adecuada, los cursos de acción que debían haber seguido, y les ordena no repetir la transgresión ni volver a plantear esa disputa. Los ancianos de las *waris* [las familias extensas] de cada uno de los disputantes aleccionan a continuación a sus propios parientes, con el mismo espíritu.

Los padres tienen también la oportunidad de reafirmar los principios de la equidad cuando arbitran entre sus hijos. En un caso que conozco, Chip, un niño de 7 años que compartía el dormitorio con su hermano de 5, llamado Tony, anunció que se mudaría a una habitación separada. Aterrado ante la perspectiva de quedar solo en la oscuridad, Tony acordó cederle a Chip toda su asignación semanal, con tal de que el hermano no se mudara. Cuando los padres descubrieron el acuerdo anularon de inmediato la transacción y aprovecharon la oportunidad para enseñarle a ambos niños lo erróneo que era mezclar el dinero en esa situación. Le pidieron a Chip que decidiera dónde iba a dormir, pero sin ninguna compensación monetaria. Chip optó por seguir compartiendo el dormitorio con Tony, solo por solidaridad fraterna.

En el nivel social, un tribunal puede utilizar sus sentencias para establecer principios esenciales que salvaguarden los derechos de las minorías, protejan el ambiente y mejoren la seguridad en los lugares de trabajo. En una disputa en Topeka, Kansas, en 1951, acerca del derecho de una niña llamada Linda Brown a asistir a la escuela elemental pública exclusiva para blancos, si se hubiera recurrido a la negociación, la pequeña Linda habría sido finalmente admitida en el establecimiento. Pero la disputa fue zanjada por la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos, y la sentencia emitida en 1954 en relación con el caso de *Brown versus* la Junta de Educación le permitió a millones de niños negros asistir formalmente a las escuelas públicas que antes habían sido exclusivamente para blancos.

Mediante la promoción de la justicia, también es posible que los tribunales puedan algún día disuadir la violencia política. Hay tribunales nacionales que ya han comenzado a extender su jurisdicción para juzgar crímenes de lesa humanidad cometidos en otros países. Tenemos el ejemplo recogido por los titulares de los periódicos de todo el mundo en el otoño de 1998: el ex dictador chileno Augusto Pinochet fue arrestado en Inglaterra a pedido de un magistrado español, por estar involucrado en la tortura y asesinato de miles de opositores políticos en la década de 1970. De modo análogo, en 1993 el líder serbio bosnio Radovan Karadzic fue sorprendido en los pasillos de un hotel de Nueva York por un hombre que agitó en sus narices un manojo de papeles antes de que lo detuvieran los custodios. Muy pronto Karadzic se encontró enredado en un juicio por saqueo, tortura y genocidio. Hasta este momento, ningún acusado ha sido objeto de una sentencia condenatoria, pero si la tendencia continúa, y se difunde a otros países, a cualquier individuo que cometa un crimen contra la humanidad le resultará difícil viajar o hacer negocios, sin temer el arresto y la confiscación de sus bienes.

Además, ante las masacres ocurridas en Bosnia y Ruanda, y con el precedente de los juicios de Núremberg, en julio de 1998 ciento veinte na-

ciones acordaron establecer un tribunal internacional permanente para disuadir a quienes se sientan tentados a cometer genocidios, agresiones y otros crímenes contra la humanidad, como las violaciones masivas y el reclutamiento forzado de niños para la lucha armada. Dieciocho jueces de diecisiete países distintos ocuparán sus cargos durante períodos de nueve años. Si bien queda por ver cuál será la eficacia de este tribunal, el hecho de que se lo haya creado constituye un primer paso esencial.

Alentar la negociación

Sin embargo, al decidir quién tiene razón y quién está equivocado, el Árbitro corre el riesgo de hacer aún más tensa la relación entre las partes. En la disputa de la mina de carbón, por ejemplo, el sindicato y la gerencia esperaban al principio que mis colegas y yo actuáramos como Árbitros; ellos querían saber quién tenía razón. Pero nosotros temíamos que atribuyendo culpas no haríamos más que intensificar el conflicto; cada lado utilizaría nuestro informe para acusar al otro. Puesto que para poder avanzar necesitábamos el apoyo de ambas partes, recurrimos a la mediación.

De modo que, paradójicamente, la función de los Árbitros consiste en alentar un acuerdo negociado, siempre que sea posible y adecuado. En una disputa entre empleados que apelan a la decisión de un jefe, este puede exhortarlos a que primero traten de resolver la cuestión por sí mismos; un juez puede hablar con las partes en privado e indicarles que, antes de volver al tribunal, intenten la mediación. Para ayudar a las partes, el Árbitro puede incluso sugerir una norma o procedimiento equitativo que enmarque las conversaciones. Un gerente puede especificar el costo y los niveles de calidad que quiere que satisfagan dos departamentos en disputa sobre el diseño de un producto. Si dos niños se pelean por un trozo de torta, la madre puede decir: "Muy bien, Johnny, tú corta la torta, y tú, Mary, elige primero tu porción".



6. EL EQUILIBRADOR: DEMOCRATIZAR EL PODER

Un conflicto se produce siempre en el contexto más amplio de una relación de poder. El desequilibrio de poder a menudo conduce al abuso y la injusticia. Los fuertes se niegan a negociar con los débiles, o a someter la disputa a la mediación o al arbitraje. ¿Por qué deberían hacerlo, si pueden ganar? Eso es lo que piensan.

En este punto puede realizar su aporte el Equilibrador. Todos tenemos una cierta porción de poder, algún grado de influencia sobre las partes que nos rodean. Es posible que como individuos nuestra influencia sea pequeña, pero colectivamente puede ser considerable. Somos capaces de fortalecer a los débiles y no representados, para que puedan negociar una resolución justa y mutuamente satisfactoria.

Ayudar a llevar al poderoso a la mesa de negociaciones

Sally tenía un esposo alcohólico, John, que se volvía violento cuando estaba bebido. John había roto reiteradamente sus promesas de dejar de beber, y se negaba a someterse a un tratamiento. Desesperada, Sally recurrió a un enfoque a veces denominado "intervención". Les pidió ayuda a otros: los hijos, los hermanos, los amigos íntimos y los compañeros de trabajo del esposo. Ellos llamaron a John a una reunión. Uno por uno le dijeron lo mucho que él les importaba, y recordaron incidentes específicos de conducta violenta, manejo peligroso del automóvil, situaciones vergonzosas. Todo el grupo insistió en que buscara ayuda. Para facilitarle esa decisión, ya habían preparado una lista de tres centros de tratamiento, en todos los cuales lo habían inscrito. Él solo tenía que elegir. Ante la muestra de preocupación y ante la presión ejercida por la gente que a él más le importaba, John decidió aceptar la ayuda ofrecida, e iniciar un tratamiento. Los esfuerzos de Sally no hubieran bastado. Fue necesaria la exhortación del tercer lado. "Si una persona te dice que tienes cola, tú te ríes —explica un antiguo proverbio—. Si también te lo dice una segunda persona, vuelves a reír. Pero si te lo dice una tercera, vuelves la cabeza atrás, para ver de qué se trata."

Todos tenemos muchas de esas oportunidades para usar nuestra influencia con el fin de que se inicien negociaciones productivas. Un padre puede equilibrar el poder entre un hermano menor y un hermano mayor, insistiendo en que lleguen a un acuerdo justo para ambos. Un jefe puede llevar a un director de departamento a negociar con un rival más débil una resolución equitativa. Un grupo de editoriales periodísticos puede promover conversaciones entre una empresa renuente y su sindicato, o a la inversa. Los países vecinos de una nación desgarrada por la guerra civil pueden ejercer una presión diplomática de pares sobre el gobierno, para que hable con los rebeldes.

Por supuesto, conseguir que los débiles y no representados se sientan como iguales a la mesa de negociaciones es solo el primer paso. A menudo el tercero debe seguir interviniendo para que las partes lleguen a un acuerdo equitativo y lo pongan en práctica. Por ejemplo, la tarea del controlador o defensor en una organización, que por lo general informa

directamente al director ejecutivo, consiste en equilibrar el poder entre un empleado (o un cliente) débil y alguien más poderoso (por ejemplo, un supervisor), de modo que el problema (discriminación racial, acoso sexual o una cuestión menos grave) se pueda abordar con justicia y obtenga una resolución que se instrumente plenamente.

Crear una democracia cooperativa

El hecho de intervenir para generar una negociación solo equilibra el poder de modo temporario. Como terceros, podemos crear una democracia y promover un reparto justo del poder en términos más duraderos.

Fundamentalmente, la democracia es un mecanismo para la resolución no violenta de los conflictos. En términos históricos, se desarrolló en Europa como una confrontación no violenta en reemplazo de la guerra civil entre los barones y los reyes. Las partes beligerantes generaron partidos políticos, y el Parlamento reemplazó al campo de batalla como lugar para resolver los enfrentamientos. En una visita al Parlamento inglés, me sorprendió enterarme de que el ancho del corredor que separa las bancas del partido del gobierno respecto de las bancas de la oposición equivale, no casualmente, al largo de dos espadas. Destinado a impedir la violencia en los antiguos días, cuando los parlamentarios llevaban sus armas al recinto, el ancho del corredor constituye un recordatorio de la época en que era habitual que la fuerza rigiera las decisiones. En las democracias actuales, el poder surge de las elecciones. Deciden los votos, no las balas.

Al trabajar en las iniciativas de mediación del ex presidente Carter, a menudo admiré su habilidad para persuadir a dictadores como Daniel Ortega, de Nicaragua, e inducirlos a convocar elecciones como modo de poner fin a una guerra. Carter apela a la convicción de muchos dictadores, que se consideran auténticamente populares y están seguros de ganar la elección. Las elecciones pueden poner fin a dictaduras. Igual que Ortega, Augusto Pinochet en Chile y Ferdinando Marcos en Filipinas fueron dictadores que errónea y afortunadamente se sentían seguros de ganar en una confrontación democrática.

La elección democrática no es solo una confrontación no violenta por *el poder*, sino también un modo de expresar *los intereses* de la comunidad global. En las familias se puede decidir por votación qué película se verá; los equipos de trabajo pueden votar acerca de los horarios que quieren adoptar, y los ciudadanos pueden elegir representantes que a su juicio defenderán sus intereses en la asamblea legislativa. Pero la democracia es mucho más que votar. Implica participar en las decisiones y negociar

acuerdos en el seno de un contexto de poder compartido. El voto puede generar fácilmente divisiones y determinar un resultado con ganadores y perdedores. En cambio, en la democracia cooperativa se hacen todos los esfuerzos posibles para llegar a un consenso que incluya a todos los grupos. La votación es el último recurso, y no el primero.

Además, para construir la democracia no basta compartir el poder en la cima; también hay que desplegarlo de arriba a abajo. La familia puede hacer a cada niño más responsable de su vida a medida que crece. La empresa puede otorgar más autoridad a los equipos que trabajan en la planta. Las naciones pueden asignar a los estados o provincias, distritos y municipios un poder mayor en relación con cuestiones tales como la educación, el bienestar social, el transporte y los impuestos.

La creación de una democracia desplegada y cooperativa ayuda a manejar las disputas difíciles, comenzando por el hogar. Las reuniones familiares democráticas permiten ventilar los disensos y elaborar acuerdos creativos. "Nos reunimos más o menos una vez por mes, lloramos lo que hay que llorar, hablamos y lo decimos todo", explica Roger Atchison, padre de seis hijos. En esas reuniones, los padres y los hijos participan como iguales, ayudando a tomar decisiones, por ejemplo, acerca de la distribución de las tareas domésticas o del lugar de las vacaciones. Compartir el poder no es fácil, pero puede dar resultado si la gente aprende a pararse en el tercer lado.

La democracia cooperativa también se puede aplicar en las escuelas. La estrategia más eficaz para impedir la violencia en las escuelas estadounidenses no fue instalar detectores de metales, sino hacer participar a los alumnos en un proceso de resolución de problemas. A menudo los adultos no comprenden la profundidad de las pasiones adolescentes ni aquello que hace estallar a los jóvenes: los insultos, la presión para que se amolden, las burlas en las duchas de la escuela. Pero los compañeros *pueden* comprender, y con frecuencia tienen mejores ideas acerca de qué es lo que puede resolver el problema. Por ejemplo, en una cafetería escolar se producían regularmente peleas al mediodía; los alumnos sugirieron que hubiera dos colas separadas, una para la pizza y otra para la ensalada. Las peleas cesaron. En los Estados Unidos hay un movimiento creciente en favor de la inclusión de adolescentes en las juntas que gobiernan las organizaciones destinadas a abordar problemas tales como la violencia juvenil, el entrenamiento laboral para los desertores de la escuela secundaria, e incluso la distribución de comida entre los pobres y necesitados. "Nosotros sabemos mejor que nadie lo que nos salva de tener problemas —explicó Diane Rondeau, alumna del último año de la escuela secundaria—. En la comunidad se beneficiarán todos."

La democracia cooperativa se puede aplicar incluso en la escuela primaria. En más de setenta y cinco escuelas de sesenta y tres ciudades de

los Estados Unidos, los niños comienzan el día intercambiando libremente ideas sobre sus esperanzas y sus sueños; después examinan las reglas necesarias para realizar sus aspiraciones. Como son ellos mismos quienes han estipulado sus reglas, los niños tienden a cumplirlas, dejando al maestro en libertad para dedicarse a enseñar. "Vemos un aumento de la conducta cooperativa, y una reducción de las derivaciones disciplinarias", informa el educador Robert "Chip" Wood. En sus "aulas con consenso", la maestra Linda Sartor va aún más lejos. Los alumnos deciden qué tareas hay que realizar en el hogar y en el aula para satisfacer las normas curriculares establecidas. La toma de decisiones es a veces lenta y difícil, pero "cuando todos han llegado a un acuerdo —dice Sartor— hay un ciento por ciento de participación, sin ninguna oposición que robe energía a la actividad".

La democracia cooperativa también puede hacer que el lugar de trabajo sea más satisfactorio y productivo. En un ejemplo radical, Ricardo Semler, jefe ejecutivo de Semco, una empresa brasileña, enfrentaba el resentimiento y la inquietud generalizada de sus empleados; convocó entonces a una reunión en la que les pidió a todos que expresaran sus frustraciones. El resultado fue una empresa gerenciada democráticamente, en la que los empleados eligen a sus jefes, establecen sus propios niveles salariales y comparten las ganancias. "Lo interesante —dice Semler— es que, cuando se les da la oportunidad de hacerlo, los empleados toman decisiones tan buenas o mejores que las de la gerencia. Juzgan a sus jefes con ecuanimidad, y saben qué es lo que se necesita para que la empresa funcione." En el lapso de unos años, las ganancias se quintuplicaron, y la productividad se sextuplicó. Es posible que los críticos intenten alguna acrobacia para explicar este éxito y su perdurabilidad en el largo plazo, pero el experimento de Semco sin duda pone de manifiesto el potencial en gran medida inexplorado de la democracia en los lugares de trabajo.

La democracia puede también ayudar a poner fin a la guerra. A medida que trabajaba con los conflictos étnicos de diferentes partes del mundo, fui persuadiéndome cada vez más del valor de compartir y desplegar el poder democrático como estrategia para desactivar las diferencias mortales. En Italia cesó la violencia cuando, en la década de 1970, se le acordó la autonomía a la minoría de lengua alemana. En Malasia, la lucha entre los malayos étnicos y los chinos había desgarrado al país en las décadas de 1950 y 1960; ambas comunidades aprendieron a compartir el poder, y en las décadas de 1970 y 1980 llegaron a disfrutar de paz cívica y prosperidad. En el momento en que escribimos este libro se está realizando un gran experimento para poner fin a la guerra civil de treinta años en Irlanda del Norte. En mayo de 1998 el pueblo de toda la isla, del Norte y del Sur, votó por primera vez en una misma elección. Ac-

tuando como miembros del tercer lado, la gran mayoría de los ciudadanos dieron su respaldo a una solución pacífica que reparte el poder político en el Norte entre protestantes y católicos. "El conflicto no ha terminado –reflexionó un irlandés esperanzado en una audición radial– pero ha terminado la guerra."

Respaldo a la acción no-violenta

A veces la gente recurre a la violencia por desesperación, creyendo que no hay otro modo de abordar sus necesidades. Incluso en una democracia los mecanismos formales del gobierno pueden ser insuficientes para corregir las injusticias. Nos corresponde a nosotros, como parte del tercer lado, demostrar que la acción no-violenta puede solucionar problemas. Por cierto, el apoyo de la comunidad es el mecanismo clave a través del cual la acción no-violenta alcanza sus metas en última instancia.

Nadie ha hecho más que el Mahatma Gandhi por desarrollar y popularizar la herramienta de la acción no-violenta. A principios del siglo XX Gandhi estaba decidido a liberar a la India de su sometimiento secular a Inglaterra; también estaba decidido a hacerlo sin emplear la violencia. En esa época, la mayoría de las personas pensaban que su empresa era ridícula. "¿Cómo podría un hombre enfrentar al Imperio Británico, el más grande del planeta? ¿Cuántos batallones tenía Gandhi?", preguntaban despectivamente sus oponentes. Pero con el tiempo Inglaterra se debilitó, se hastió de los costos del imperio, y Gandhi se fue haciendo cada vez más fuerte.

Gandhi elaboró cuidadosamente una estrategia para medir el poder en los términos de la disposición del pueblo a sufrir por la causa, sin infligir un daño violento al adversario. Mediante acciones no-violentas tales como violar las leyes injustas e inundar las cárceles de la India colonial, boicotear los textiles ingleses, provocar la ira de los ocupantes y aceptar los castigos violentos que ellos repartían, persuadió a un país infinitamente más poderoso desde el punto de vista militar convencional para que se retirara pacíficamente de un territorio que había ocupado durante cuatrocientos años.

Gandhi tuvo éxito movilizándolo a la propia comunidad, a millones de indios de los más diversos modos de vida. También supo suscitar una amplia simpatía y apoyo a su causa en todo el mundo, incluso en la propia Gran Bretaña. El tercer lado, tanto fuera como dentro de la India, mantuvo bajo control a los oficiales ingleses que aconsejaban el empleo de la fuerza irrestricta para terminar con Gandhi y sus seguidores.

Los esfuerzos de Gandhi inspiraron el empleo de la acción no-violenta en todo el mundo. En la década de 1960, Martin Luther King condujo

el movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos, realizando una eficaz campaña no-violenta destinada a obtener derechos iguales para los negros. En la década de 1980, las protestas no-violentas en Polonia, Alemania Oriental y Checoslovaquia, orquestadas por los sindicatos, las Iglesias y otras instituciones civiles, ayudaron a poner fin a la dictadura comunista. En todos estos casos el público más vasto actuó como el tercer lado, y ayudó a equilibrar el poder entre los débiles y los fuertes.

La acción no-violenta va mucho más allá de la arena política. Comienza con los bebés; el llanto, después de todo, es un intento no-violento para inducir a los adultos grandes y poderosos a satisfacer las necesidades del niño. En el lugar de trabajo, los empleados hacen huelga y los gerentes recurren a *lockouts* cuando hay un atolladero en las negociaciones contractuales. También en las escuelas los alumnos aplican la acción no-violenta. A fines de la década de 1960 doscientas niñas, violando el reglamento, fueron con pantalones a una escuela secundaria de Massachusetts. La directora enfrentó entonces un dilema desagradable: tenía que suspender a las doscientas alumnas, o modificar el reglamento. Sensatamente, escogió la última alternativa.

El hecho de que los poderosos acepten negociar con los débiles es algo que por lo general depende del resto de nosotros. Estemos o no de acuerdo con la causa específica que hay detrás de una protesta no-violenta, una huelga, un *lockout* o un *boycott* de consumidores, como Equilibradores podemos respaldar la no violencia y ayudar a que la parte más débil lleve a sus oponentes a la mesa de negociaciones.



7. EL CURADOR: REPARAR LAS RELACIONES DAÑADAS

En el diálogo entre turcos y kurdos al que me he referido anteriormente, un almirante retirado turco le dijo lo siguiente al grupo de líderes kurdos y turcos: "Soy consciente de que en los últimos cuarenta años ha habido mucha violencia contra los kurdos, iniciada por nuestros líderes políticos. Anoche me horrorizó lo que escuché acerca de los abusos cometidos contra los kurdos. Quiero disculparme en representación de los turcos, por los sufrimientos infligidos a los kurdos." Hubo un silencio profundo, y después tanto los kurdos como los turcos irrumpieron en un aplauso espontáneo. La disculpa del almirante fue un punto de inflexión; disminuyeron las tensiones y comenzó a surgir una auténtica solidaridad. Este era solo un paso más del recorrido, pero generó la confianza necesaria para pasar a la etapa siguiente.

El almirante estaba desempeñando el papel esencial de Curador. En el núcleo de muchos conflictos, como en la guerra civil de Turquía, hay emociones: cólera, miedo, humillación, odio, inseguridad y aflicción. Las heridas pueden ser profundas. Incluso cuando un conflicto parece resuelto después de un proceso de mediación, arbitraje o votación, es posible que las heridas subsistan y, junto con ellas, el peligro de recurrencia. Un conflicto no se puede considerar totalmente resuelto hasta que haya comenzado a sanar la relación dañada.

Todos tenemos la oportunidad de curar los conflictos encarnizados en nuestras familias, en nuestros lugares de trabajo y en nuestras comunidades. Sonia, una niña de 10 años que yo conozco, participó en una reunión de familia convocada por el padre para discutir el conflicto lleno de rencores entre la tía y los abuelos de la pequeña. Para sorpresa de todos, la conversación tomó un giro curador; por primera vez, todos hablaron con el corazón. Y todos atribuyeron el éxito a la presencia de la niña, que no dijo nada pero silenciosamente les recordó la importancia de llevarse bien. Al final de la reunión, cuando Sonia propuso un abrazo familiar, nadie pudo resistir. Igual que Sonia, todos podemos desempeñar el papel de Curadores.

La curación no se limita a los seres humanos. En una visita al Laboratorio de Investigaciones de Yerkes observé que dos chimpancés, un macho y una hembra, estaban sentados juntos después de una pelea. El macho aseó a la hembra, y después la hembra aseó al macho. El experto en primates Frans de Waal me explicó que de ese modo reparaban su relación dañada. Me señaló que los chimpancés son extremadamente sensibles a la ruptura de relaciones, y parecen temerla tanto como a los efectos físicos de la agresión. Para iniciar la reconciliación, los chimpancés emplean gestos por lo común considerados humanos: le extienden las manos al otro con la palma abierta, y después se besan y se abrazan.

Crear el clima adecuado

Lo ideal es que la curación no se realice al término del proceso de resolución de la disputa, sino al principio. Para que las conversaciones tengan éxito, hay que establecer el clima emocional correcto. Ese era el desafío que enfrentábamos en una reunión que facilité entre un grupo de consejeros políticos estadounidenses y soviéticos en 1984, en un momento de gran tensión entre los Estados Unidos y la Unión Soviética. Para romper el hielo, desactivar la atmósfera de hostilidad oficial y acusaciones mutuas, decidimos iniciar el encuentro sirviendo una cena con langostas de Nueva Inglaterra. Imaginamos que era imposible que permanecieran distantes un grupo de personas con servilletas colgando del

cuello, mientras trataban de romper el caparazón de las langostas. Nuestra conjetura resultó correcta; pronto hubo risas, buen humor y benevolencia. Esa noche, antes de que nos retiráramos, nuestros copresidentes soviético y estadounidense anunciaron una sesión especial que se realizaría a las seis de la mañana del día siguiente, titulada "Recriminaciones mutuas", para todos los que quisieran asistir. Ninguno lo hizo.

Un muro psicológico de sospecha y hostilidad puede separar a las partes más definitivamente que cualquier pared de piedra. Nuestra tarea como Curadores consiste en atravesar ese muro psicológico. "La gente me llamaba enojada —explica Timothy Dayonot, un funcionario de relaciones comunitarias de la Universidad de California en San Francisco—. Siempre había alguna queja: por estudiantes ruidosos, el tráfico, la construcción o la radiación de los laboratorios. Yo los escuchaba con calma y después, cuando hacían una pausa, les preguntaba: «¿Tiene a mano una lapicera y un papel?» «¿Por qué?», me preguntaban a su vez, irritados. «Porque quiero que anote mi número de teléfono. En cuanto tenga un problema, de día o de noche, por favor llámeme.» Quedaban tan sorprendidos (habían esperado alguna especie de rodeo burocrático) que su tono cambiaba de inmediato, empezaban a confiar en mí, y entonces podíamos conversar sobre el problema." En los cinco años durante los cuales Dayonot estuvo en el puesto, solo una vez lo llamaron por teléfono a la casa, y fue un quejoso tan impresionado por el trato abierto que había recibido que le ofreció trabajo.

No solo se crea confianza entre los individuos, sino también entre las naciones. En 1977 el presidente egipcio Anuar el Sadat conmovió al mundo cuando ofreció volar a Jerusalén, la capital de los enemigos, para hablar sobre la paz. Por primera vez atravesó el muro psicológico que separaba a árabes e israelíes. Hasta ese momento ningún líder árabe había reconocido públicamente la existencia del Estado de Israel, ni siquiera pronunciaban su nombre: siempre había sido "la entidad sionista". De la noche a la mañana, el viaje sorpresivo de Sadat a Jerusalén, realizado una semana después de su ofrecimiento, captó la imaginación de millones de personas, tanto israelíes como árabes, y creó el clima que condujo al acuerdo de paz de Camp David entre Egipto e Israel.

Escuchar y reconocer

Uno de los métodos más poderosos para curar una relación es también el más sencillo. Consiste en escuchar, en prestar una atención total a la persona agraviada mientras ella tenga algo que decir. Esta es la clave de la *bcaraa'* de los semai, la conversación comunitaria para resolver disputas. "Una *bcaraa'* bien hecha no termina mientras alguien tenga al-

go más que decir –escribe el antropólogo Clayton Robarchek–. Cuando el debate languidece, los ancianos de las *waris* [familias extensas] les preguntan a los participantes si aún están enojados o tienen algo más que decir. Mientras alguien esté dispuesto o sienta la necesidad de hablar, la *bcaraa'* continúa."

El reconocimiento refuerza el efecto de la escucha. "Tenemos muchos padres enojados aquí –dice Gina Shine, una secretaria escolar de Riverside, California, quien diariamente trata cara a cara con padres de alumnos suspendidos o expulsados–. A veces vienen directamente, sin ningún aviso." "Lo que da resultado –dice Shine– es reconocer sus quejas y asegurarles que un funcionario de la escuela considerará el problema–. "Yo valido su sensación de frustración –explica Dana Langley, una representante del servicio al cliente de Bell Atlantic, que trata día tras día con clientes coléricos–. Reconocemos sus preocupaciones, las legitimamos y demostramos comprenderlas. Entonces se calman." En la terapia de pareja y en los talleres para matrimonios, esposos y esposas aprenden a escuchar y reconocer los sentimientos del otro. Por cierto, ocurre a menudo que lo que más desea realmente una persona es la oportunidad de hacer escuchar sus quejas y de que los otros la reconozcan.

No solo se cura reconociendo los sentimientos, sino también reconociendo la verdad. Después del *apartheid* sudafricano, el presidente Nelson Mandela creó una Comisión de Verdad y Reconciliación con el mandato de reunir e investigar los relatos de las víctimas de la situación anterior, amnistiar a quienes confesaran su participación en las atrocidades, y recomendar reparaciones para las víctimas. El propósito era utilizar el poder curativo de la verdad para que el pasado brutal no siguiera agitándose. Limitada por el tiempo y los recursos, es posible que la investigación no haya satisfecho la necesidad de justicia de todos los involucrados, pero sí ayudó a muchas víctimas y sus familias. Después de testificar ante la comisión, una víctima, Lucas Baba Sikwepere, que había sido cruelmente cegado por un oficial de policía conocido como "Rambo", declaró lo siguiente: "Siento que lo que me tuvo muy mal durante todo este tiempo era el hecho de que no podía contar mi historia. Ahora parece que he recuperado la vista al venir aquí y contarles lo que ocurrió."

Alentar las disculpas

"Yo formé parte de un equipo quirúrgico que cometió un error –admitió un médico que asistía a uno de mis seminarios– y perdimos un niño. Quedé horripilado, y no sabía qué decir. Me limité a acercarme a la madre y decirle cuánto lo lamentaba. Tres años más tarde, el juicio por mala práctica llegó finalmente al tribunal. El abogado no podía entender

por qué no me habían acusado a mí lo mismo que al resto del equipo. Me lo preguntó, y yo tampoco supe qué contestarle. Finalmente no pudo contener su curiosidad y, mientras la madre declaraba, le preguntó por qué no me había imputado. Ella contestó: «Porque fue el único al que le importó».

Las disculpas, ofrecidas sinceramente, son vitales para hacer cicatrizar las heridas y restaurar las relaciones dañadas. Los bosquimanos, que reconocen este hecho, atribuyen una gran importancia a las disculpas en su método para la resolución de disputas. La comunidad alienta al “ofensor” a pedir perdón frente a todos. Si la “víctima” no puede perdonarlo, “la comunidad danza en círculo, y canta y le pide a los dioses que quiten la amargura del corazón de esa persona”, según me explicó el anciano kua Korakoradue. Como terceros, a menudo basta con nuestro aliento. “La última reunión cambió el modo en que veíamos nuestro matrimonio –le dijo un esposo a Paul Coleman, el terapeuta que los había estado atendiendo a él y a su mujer durante algún tiempo–. A pesar de todo lo que logramos durante todo este último año gracias a usted, esa pregunta sobre si alguna vez nos perdonaríamos uno a otro fue tal vez la más importante que usted haya formulado.” Coleman se sorprendió; casi no recordaba haber hecho esa pregunta. Pero allí hubo un punto de inflexión. Hasta ese momento la pareja se había estado alejando lentamente del divorcio, pero después, observa Coleman, ese lento progreso se convirtió en una transformación radical. “Su meta era el perdón, y trabajaron con empeño para alcanzarla. Los resentimientos fueron debilitándose, la esperanza surgió sana y vigorosa, y volvieron a enamorarse. Seis meses después, el vínculo seguía fuerte.”

La reacción de la comunidad ante la violencia es lo que a menudo empuja a los involucrados en el sentido de la venganza o de la reconciliación. A partir de fines de 1995, durante dos años, en Boston no murió asesinado ningún adolescente. Cuando en diciembre de 1997 mataron a un joven, los vecinos no respondieron como lo habían hecho siempre, añadiendo más cerraduras a las puertas de calle. En lugar de ello, concurrieron en gran número a ofrecer sus condolencias a la familia y a expresar su preocupación por la violencia futura. Esta fue una demostración auténtica del tercer lado en acción. Los amigos de la víctima hablaban de venganza, pero en el funeral Carl Jefferson, primo del joven asesinado, dijo lo siguiente: “Su sangre clama. ¿Qué haremos con respecto a su vida y su legado? Pongamos fin a esta violencia.” No hubo ningún asesinato por venganza.

El perdón no es fácil. “Hay quienes dicen que el perdón es para los débiles –escribe Marietta Jaeger–. Bien, yo digo que nunca deben de haberlo intentado. *Para perdonar hay que trabajar con empeño.* Hace falta una disciplina diligente, hay que acorrallar constantemente nuestros instintos

más bajos, cuidar la lengua, y negarse a quedar atrapado en la mezquindad de nuestra época. No significa que olvidemos, que eximamos de obligaciones o responsabilidades. Significa que dejamos ir el odio, que tratamos de separar la pérdida y el costo, respecto de la recompensa o el castigo que consideramos merecidos." "Esto es lo que me ocurrió a mí", explica Jaeger cuando narra de qué modo llegó a hablar con el hombre enfermo que mató a su hija de 7 años, e incluso a perdonarlo.

El perdón de una persona puede a veces mover a toda una nación. El sábado 8 de noviembre de 1987, en Etniskillen, Irlanda del Norte, Gordon Wilson y Marie, su hija de 20 años, depositaban una corona de flores para los muertos en la guerra cuando explotó una bomba. Wilson quedó enterrado debajo de varios pies de escombros, con el hombro dislocado, y comenzó a buscar a tientas sus anteojos. Su hija agonizaba a su lado. Más tarde, esa noche, en una entrevista con la BBC, Wilson describió con angustia la última conversación con la hija y sus propios sentimientos respecto de los asesinos: "Ella me aferró la mano estrechamente, apretándola tanto como podía. Y me dijo: «Papá, te quiero mucho». Esas fueron exactamente las últimas palabras que me dirigió, y las últimas palabras que le escuché." Para sorpresa de los oyentes, Wilson agregó: "Pero no tengo ninguna mala voluntad. No albergo ningún rencor. Las palabras duras no van a devolverla a la vida. Era una gran niña. Amaba su profesión. Era un amor. Ahora está muerta. Está en el Cielo y nos volveremos a encontrar." Según lo narra el historiador Jonathan Bardon, "En los más de veinticinco años de violencia en Irlanda del Norte, nunca otras palabras tuvieron un impacto emocional tan poderoso". En síntesis, Gordon Wilson habló por todos los que habían perdido a familiares y amigos, en los dos bandos en pugna, fortaleciendo en muchos de ellos el lento proceso de la curación.

La meta es la reconciliación

"¿Va a haber una guerra?", me preguntaron mis hijos, de 9 y 11 años. En el otoño de 1998 yo había sido invitado a actuar como facilitador en la reunión de un grupo de activistas comunitarios peleados entre sí. "No lo sé", les contesté a los niños. Resultó que cada persona pudo hablar de su dolor, de su sensación de que se le faltaba el respeto o de que no se la apreciaba. Cada persona se esforzó por escuchar a las otras, reconocer los errores, disculparse y perdonar. Yo mismo hice poco más que escuchar. Más tarde, los chicos me preguntaron cómo había sido la guerra. "Todo anduvo muy bien –pude decirles–. Cada uno luchó por su propia verdad del mejor modo posible: a través del diálogo y el perdón."

Como saben los bosquimanos, no basta con encontrar una solución a la disputa. La comunidad (la preciosa red de vínculos de la que dependen todos) debe recobrar su integridad. En la mina de carbón acosada por huelgas, la empresa y el sindicato trataron de lograr ese resultado con un recurso muy sencillo: organizaron el primer *picnic* anual de empleados. En medio de los festejos y las actividades deportivas, uno de los capataces de la mina y su banda interpretaron música *country*. Los organizadores del *picnic* fueron el jefe de los capataces y el presidente del sindicato local, los mismos hombres que al principio se echaban recíprocamente la culpa por el conflicto. Los malos sentimientos habían comenzado a ceder.

CAPÍTULO 7

Contener Testigo, Juez de Campo, Guardián de la Paz

El mejor general no lucha.

SUN TZU



Hace veinticinco siglos, en un período de terribles guerras civiles en China, el filósofo Mo Tzu recorrió el país con su grupo de discípulos, predicando las virtudes de la paz y enseñando técnicas prácticas de defensa. Cuando se rumoreaba que iba a haber guerra, ellos viabajan de inmediato al lugar, para disuadir a las partes. Si encontraban una ciudad ya sitiada, Mo Tzu ofrecía sus servicios como Mediador. Si los atacantes rechazaban la oferta, él y sus discípulos se sumaban a los defensores, hasta que los ejércitos quedaban atascados en un equilibrio de fuerzas. Entonces se volvía a ofrecer como Mediador de un acuerdo de paz.

Igual que en la época de Mo Tzu, gran parte del mundo sufre conflictos agudamente polarizados. Muchos grupos e individuos creen aún que la fuerza es el único modo de resolver los conflictos graves. Según lo ilustra la experiencia de Mo Tzu, a veces la prevención y la resolución no bastan para detener la escalada. En esas circunstancias, para el tercer lado, el desafío final consiste en *contener* la lucha de poder, de modo que, nuevamente, las partes puedan ser llevadas a la mesa de negociación.

Mo Tzu había comprendido que un conflicto irresuelto se intensifica porque nadie le presta *atención* o, aunque alguno lo haga, nadie pone *límites* a la lucha, o bien, en última instancia, porque nadie interviene para proporcionar *protección*. Mo Tzu intentaba cumplir esas tres funciones; nosotros, como miembros del tercer lado, podemos hacer lo mismo. Podemos contener el conflicto desempeñando tres roles sucesivos, que implican cada vez más intervención: como Testigos, como Jueces de Campo, y como Guardianes de la Paz.

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO	MODOS DE CONTENER EL CONFLICTO
No se le presta atención	8. El Testigo
No hay limitaciones	9. El Juez de Campo
No hay protección	10. El Guardián de la Paz



8. EL TESTIGO: PRESTAR ATENCIÓN A LA ESCALADA

En la región agrícola menonita, al oeste de Filadelfia, el jefe corrupto de la policía de la ciudad y sus cómplices habían finalmente arrinconado en su escondite a un subordinado honesto que descubrió la participación del superior en el tráfico de drogas. Después de una persecución dramática en un granero, el jefe corrupto atrapa al héroe y lo obliga a entregarle el arma, amenazando con matar a la mujer menonita que ese policía honesto amaba. Estaba a punto de matarlo cuando, de pronto, aparecen alrededor de ellos una docena de solemnes rostros barbados de granjeros menonitas. No decían nada: simplemente observaban. El jefe de policía los mira largamente, y comprende que no podía matar a su víctima frente a testigos, ni tampoco matarlos a ellos. Con resignación, baja el revólver.

Esta escena de la popular película *El Testigo* (*Witness*) refleja el poder que tienen los miembros corrientes de la comunidad para contener la violencia. Los granjeros menonitas estaban presentes como terceros, la forma quizá más elemental, sin hacer aparentemente nada, pero desempeñando en realidad el papel crítico de Testigos. Igual que los menonitas, todos somos Testigos en potencia.

Las primeras señales

“Aquí tenemos policías y un sacerdote que salen a visitar treinta y seis escuelas e incontables hogares tratando de identificar a los pandille-

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO

No se le presta atención



No hay limitaciones



No hay protección



MODOS DE CONTENER EL CONFLICTO

8. El Testigo

9. El Juez de Campo

10. El Guardián de la Paz

ros problemáticos –dice Paul Evans, el comisionado de policía de Boston, al referirse a los esfuerzos comunitarios tendentes a detener la violencia entre pandillas–. No esperamos que haya tres o cuatro homicidios para darnos cuenta de que tenemos un problema entre pandillas.”

Como lo reconoce el comisionado Evans, el conflicto destructivo no estalla de pronto, sino que va intensificándose a través de diferentes etapas, que van desde la tensión hasta la violencia, pasando por la disputa abierta. Si somos cuidadosos podemos percibir las señales de advertencia y, si actuamos, salvar vidas.

Esas primeras señales de advertencia resultan más claras para quienes están en contacto directo con los disputantes. “Todos nos conocemos íntimamente –me dijo en una oportunidad un miembro de la tribu semai–. Conocemos nuestras personalidades. Sabemos cuándo alguien está enojado y cuándo se está preparando algo.” En los días anteriores al asesinato de cinco estudiantes en la escuela de Jonesboro, Arkansas, en mayo de 1998, Mitchell Johnson, de 13 años, y Andrew Golden, de 11 años, les dijeron claramente a sus allegados lo que pensaban hacer. “Tengo que matar a muchos”, le manifestó uno de ellos a un compañero de escuela. El día anterior a la matanza, uno de los dos asesinos había amenazado con un cuchillo a otro compañero. Trágicamente, sus amigos y compañeros no comunicaron este incidente a quienes podrían haber prevenido la inminente masacre.

Quizá la acción más importante que podamos realizar sea prestar atención a las señales de peligro. “Todos sabíamos que tenía un tornillo flojo –dijo un compañero de trabajo de Thomas McIlvane, el cartero que mató a tres supervisores e hirió a otros seis en un estallido de furia el 14 de noviembre de 1991 en el centro postal regional de Royal Oak, Michigan–. Le decía a quien quisiera escucharlo que desataría un infierno si no lo reincorporaban. Incluso había amenazado a algunos de los funcionarios por teléfono. Era obvio que tenía problemas.”

También el conflicto destructivo en gran escala suele ser predecible. Por ejemplo, la guerra en Yugoslavia fue ampliamente prevista por los analistas. Y la invasión de Kuwait por Saddam Hussein en 1991 no tendría que haber sorprendido a nadie. Se trataba de un líder que mataba sin contemplaciones a quien se le cruzaba en el camino, que había arrojado bombas químicas en las aldeas kurdas de su propio país y que, diez años antes, ya había atacado a otro vecino, Irán. Por si hubieran sido necesarias más advertencias, Hussein hizo que sus tropas avanzaran hasta la frontera con Kuwait, y las dejó allí durante toda una semana, antes de la invasión. Lamentablemente, el mundo ignoró todas esas señales. En los diez años anteriores había provisto generosamente a Hussein de armamento moderno, y en la semana previa al ataque le hizo llegar indicaciones ambiguas acerca de cuál sería la reacción internacional.

Como campo profesional, el estudio de las primeras señales de advertencia está aún en ciernes, pero progresa. Las fuerzas policiales, que tradicionalmente se dedican a detener a los transgresores violentos *después* del hecho, ahora desarrollan técnicas de "evaluación de la amenaza" para identificar a potenciales perpetradores *antes* de que se haya consumado el daño. Han descubierto que esos transgresores tienen típicamente una historia de problemas, disputas y fracasos que puede rastrearse. Una vez identificada la persona proclive a utilizar la violencia, la policía puede por lo general controlarla trabajando con la familia, los amigos, los vecinos, el personal de servicio social y los tribunales: en otras palabras, movilizándolo el tercer lado.

En la escala internacional, los investigadores están elaborando conjuntos de índices que pueden ayudar a detener los conflictos étnicos emergentes antes de que estalle la violencia. Cuando se intensifican las violaciones a los derechos humanos, aumenta el flujo de refugiados y los gobiernos se vuelven más opresores e inestables, es más probable que se llegue a la guerra étnica. Las Naciones Unidas, los gobiernos nacionales, las agencias humanitarias y los grupos de resolución de conflictos están comenzando a reunir sus conocimientos, creando de este modo una red eficaz de detección temprana de las señales de advertencia.

Pero percibir las señales de advertencia no basta. Debe haber una acción a tiempo. Por ejemplo, después de que una empresa promotora de Los Ángeles despidiera a un empleado, sus compañeros informaron que ese hombre había amenazado con vengarse del gerente, de modo que se alertó a David Smith, el asesor de seguridad. Cuando el empleado despedido concurrió a la oficina al día siguiente, Smith y un guardia de seguridad lo detuvieron y lo palparon de armas. No encontraron ninguna, y Smith habló con él. Finalmente, el hombre despedido decidió orar, en lugar de enfrentar al gerente. Smith lo acompañó hasta la salida. Ante la amenaza de violencia, los compañeros de trabajo y el personal de seguridad (el tercer lado) actuaron como una red antiviolencia.

Patrullar

Como Testigos, no tenemos por qué limitarnos a observar; podemos adoptar una actitud más activa, y salir en patrulla. Cuando, en 1997, dos días de disturbios raciales generaron rumores de venganza violenta en una escuela media de Florida, la United Colors, un grupo de estudiantes formados anteriormente para contrarrestar el racismo y la violencia, comenzó a patrullar los pasillos y exhortó al director a prohibir los bolsos y las mochilas hasta que desapareciera el peligro de que los alumnos llevaran armas. El procedimiento dio resultado. En millares de escuelas

plagadas de violencia en todos los Estados Unidos, los maestros y los padres han comenzado a apoyarse en grupos de estudiantes como United Colors, que ayudan a mantener la paz patrullando los edificios e informando sobre los incidentes que se producen. “El núcleo de esta filosofía es observar a todos los otros y ayudarlos, e informar sobre el delito, porque esto es lo correcto”, dice Betty Ann Good, la fundadora de Youth Crime Watch of America, que tiene su sede central en Miami.

En el nivel del vecindario, los Ángeles Guardianes desempeñan una función muy parecida. Son jóvenes sin armas que patrullan las calles de muchas ciudades estadounidenses para impedir los robos y la violencia. En Bloomington, Indiana, un grupo denominado “Mamás en Patrulla” recorre las calles con teléfonos celulares, detecta cualquier actividad peligrosa de pandillas, e informa a la policía. En el nivel global, las Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas, solo armadas para su defensa, patrullan los escenarios calientes de todo el mundo.

Como en la película *El Testigo (Witness)*, el solo acto de presenciar a menudo ayuda a prevenir la violencia. Durante las guerras de la década de 1980 en América Central, grupos religiosos de los Estados Unidos y Europa concurren a “dar testimonio”, estableciéndose durante cierto tiempo en las aldeas amenazadas por los grupos paramilitares o ejércitos. De modo análogo, durante la violenta transición al gobierno de la mayoría en Sudáfrica, ciudadanos blancos y negros de los comités de paz locales se dedicaron a acompañar a las personas cuyas vidas habían sido amenazadas.

Hablar

“Cuando hay guerra de pandillas –explica Paul Evans, el comisionado de policía de Boston–, llamamos a los miembros de esos grupos a una sesión abierta con representantes del procurador del distrito, los funcionarios de *probation*, los asistentes sociales y los sacerdotes del vecindario. Les señalamos entonces a los pandilleros: «Toda la comunidad les está diciendo que la violencia debe detenerse. Si no lo hacen, todo el sistema representado aquí los acusará, los sentenciará y los enviará a la cárcel». En otras palabras, los testigos no necesariamente se limitan a observar; también pueden hablar para persuadir a las partes de que dejen de pelear.

En una oportunidad en la ex Yugoslavia, le pedí a un grupo de funcionarios de las Naciones Unidas que me describieran su tarea de pacificación. “En un noventa por ciento, consiste en negociar”, respondieron a coro. Ellos pasaban la mayor parte de su tiempo tratando de inducir a las partes en guerra a que se retiraran a las líneas acordadas, respetaran

el cese del fuego y no comenzaran a disparar apenas una vaca comenzara a pasearse por la tierra en conflicto, o ante la provocación de cualquier fanático de uno de los lados. Todos nosotros, en los enfrentamientos cotidianos que nos rodean, tenemos la misma oportunidad de hablar contra el conflicto destructivo. Jimmy Ellison, un niño de 6 años de edad, recién entrenado en la resolución de conflictos, dijo lo siguiente: "Un chico de mi clase y otro que yo no conocía estaban peleando, hasta que les dije: «Quizá podrían dejar de pelear, resolver el problema juntos y después jugar»". Dio resultado.

Como terceros, hablando, podemos deslegitimar activamente la violencia. En un caso extraordinario que se produjo en el momento más crítico de la Segunda Guerra Mundial, centenares de mujeres cristianas manifestaron en el centro de Berlín, en protesta por el arresto de sus maridos judíos, a quienes los nazis iban a deportar a los campos de la muerte. "Devuélvannos a nuestros esposos", coreaban las mujeres. La policía nazi acudió a dispersarlas con armas de fuego y perros feroces. Al principio las mujeres huyeron, pero más tarde volvieron a reunirse y continuaron su protesta, día tras día, ante los ojos de los berlineses comunes, que servían como Testigos. Aunque el régimen nazi no tenía ningún escrúpulo en masacrar inocentes, fue renuente a atacar a las mujeres para no desmoralizar a la población global. Finalmente, los nazis cedieron y liberaron a doscientos hombres, la gran mayoría de los cuales sobrevivieron a la guerra.

Pedir ayuda pronto

En la película *El Testigo (Witness)* los granjeros menonitas acudieron corriendo porque un niño hizo sonar la campanilla del granero, pidiendo ayuda. Los Testigos hicieron sonar la alarma para llamar la atención de otros miembros del tercer lado que podían intervenir como Mediadores, Guardianes de la Paz, o también como Testigos. Por ejemplo, un alumno que llevó un cuchillo a una escuela de Nueva York en la que se aplicaba un programa de prevención de la violencia fue rápidamente denunciado por un compañero. Los funcionarios de la escuela confiscaron de inmediato el arma y suspendieron al estudiante; sólo se le permitió volver a la escuela en virtud de un acuerdo mediado en el que participó la comunidad.

Una de las razones principales de que la violencia callejera sea tan baja en Japón es la amplia participación de los ciudadanos como Testigos que denuncian los problemas al policía que se encuentra en el vecindario. Esta lección se está asimilando en los Estados Unidos, donde las fuerzas policiales van advirtiendo que para reducir la violencia deben

contar con la información, la advertencia temprana y el respaldo de las comunidades locales. A esta acción policial comunitaria se le atribuye la reducción de la cantidad de los delitos violentos entre Nueva York y Hawai. Por ejemplo, en Spokane, Washington, un ladrón armado llamado el "Bandido del Diente Feo", por un trabajo odontológico deficiente, fue arrestado a nueve cuadras de la escena del delito, porque el barrio informó de inmediato a la subcomisaría local. "La policía está abandonando el enfoque de «lo hacemos por ustedes», para reemplazarlo por «estamos trabajando con ustedes» —explica Robert Dunford, capitán de la policía de Boston—. Para esto es necesario que los ciudadanos asuman su responsabilidad."

Los medios de comunicación tienen una función clave en cuanto a hacer sonar la alarma. Lo que ellos informan, alerta a los miembros del tercer lado de todo el mundo. Cuando, en febrero de 1994, un disparo de artillería alcanzó al mercado de Sarajevo, la comunidad mundial vio las imágenes televisadas de los inocentes asesinados, hubo una revolución pública, y los gobiernos hasta entonces renuentes se vieron impulsados a la acción. La OTAN amenazó con bombardear a la artillería serbia emplazada en las colinas que circundan a Sarajevo, y los ataques de la artillería cesaron durante meses. Mientras realizan sus tareas, los profesionales de los medios de comunicación sirven como ojos y oídos del tercer lado.



9. EL JUEZ DE CAMPO: ESTABLECER LÍMITES A LA LUCHA

El matrimonio de Susan y Rick estaba en problemas. Peleaban continuamente.

"¡Malgastas nuestro dinero en chucherías!", le gritaba él.

"¿Y tú, señor Fanfarrón, que les pagas los tragos a todos tus amigos?"

"¡Eso era el año pasado! Yo te hablo de ayer."

"¿Y qué? ¡Lo único que te preocupa es el dinero, cuando tendrías que preocuparte por la clase de padre que eres con nuestros hijos!"

Y así seguían, hasta que él amenazaba con irse del hogar y ella se ponía frenética.

El consejero matrimonial les enseñó algunas reglas que hay que respetar en las discusiones: las oraciones deben comenzar con "yo" y no con "tú", hay que abordar una sola cuestión a la vez, e imponer un "estatuto de limitaciones" a las quejas antiguas. Cuando Rick volvió a encontrar un problema de dinero, comenzó preguntando si era un momento oportuno para hablar. Con el asentimiento de Susan, él le manifestó:

“Susan, estoy realmente preocupado por nuestra economía. Habíamos acordado un presupuesto. Me siento enojado, confuso e impotente cuando sales de compras y vuelves con cosas que me parece que en realidad no necesitamos, y que están fuera de nuestro alcance.”

“Rick –contestó Susan–, también yo me siento enojada. Me siento acusada, y está mal. Permíteme explicarte lo que trataba de hacer...”

Algo de lucha suele ser saludable. En la política democrática, la lucha limpia puede asegurar que se consideren las injusticias, se detengan los abusos y se mantengan bajo control los excesos. Durante mi trabajo como mediador y árbitro en las minas de carbón de los Apalaches, conocí a algunos antiguos funcionarios de relaciones laborales cuya idea era que la mina necesitaba de tanto en tanto una buena huelga para sacar a luz los resentimientos reprimidos y exorcizar las animosidades. Les he escuchado decir lo mismo a algunos terapeutas acerca de ciertos matrimonios: la pareja necesita una buena pelea. Con una pelea se puede limpiar la atmósfera y poner en foco los problemas ocultos.

Si la gente pelea, en el momento en que lo hace, es importante reducir el daño. Esta es la función del Juez de Campo, que pone límites a la lucha. Los padres y los maestros conocen perfectamente este rol: “Está bien con almohadas, pero no con los puños”; “No golpear por encima del cuello ni por debajo de la cintura”. Como Reglamentadores podemos cambiar el modo en que la gente pelea, reemplazando las armas y los métodos más destructivos por otros que sean menos peligrosos. Así como construimos casas “a prueba de fuego”, podemos pensar maneras de proteger una relación o una situación para hacerla “a prueba de peleas”, de modo que sobreviva a las luchas destructivas.

Establecer reglas para la lucha limpia

El propietario de un pequeño negocio de Kansas City se había visto arrastrado a un rencoroso conflicto con un rival, al cual le envió en mano la nota siguiente: “El 11 de mayo, usted, señor, me hizo llegar una carta muy insultante, sin ponerse al alcance de mi desprecio. Espero, señor, que su valor personal me dé la seguridad de que obtendré rápidamente la satisfacción que se me debe por los insultos que he recibido.”

La respuesta le llegó de inmediato: “Yo espero una satisfacción por el daño que le has infligido a mi persona y a mi industria. Te la pedimos ya mismo, a menos que tu pluma sea más valiente que tú.”

De este modo desactivaban su conflicto dos comerciantes rivales en Kansas City: batiéndose a duelo al amanecer... con pistolas pulverizadoras para pintar, mientras sus amigos presenciaban el episodio bebiendo champaña. Se enfrentaban con reglas claras y la intervención de un

Juez de Campo, aplicando un método tradicional para manejar las tensiones.

Durante la Guerra Fría, los Estados Unidos y la Unión Soviética elaboraron un código de conducta para contener sus conflictos periódicos en el planeta. La regla número uno era no emplear armas nucleares, ni siquiera contra terceros. Esta regla se convirtió en un tabú tan fuerte como cualquier tabú tribal. La regla número dos establecía lo siguiente: nunca poner a soldados estadounidenses y soviéticos en situaciones que pudieran llevarlos a dispararse directamente. Los líderes temían que la violación de cualquiera de estas dos reglas pudiera llevar fácilmente a una escalada que desembocaría en una guerra termonuclear. Estas reglas pueden parecer simples, pero contribuyeron eficazmente a evitar una Tercera Guerra Mundial.

Reglas del mismo tipo se aplican en las calles. "Si puedo conseguir que se peleen a trompadas, magnífico", dice Ron Sinkler, ex miembro de una pandilla y ex presidiario que ahora trabaja para la ciudad de Boston. Su principal preocupación consiste en persuadir a los pandilleros de que arreglen sus disputas sin armas: "Les explico que si usan armas irán a la cárcel. Los chicos no son tontos. Escuchan. Algunos de ellos en todos los casos."

El lugar del trabajo también puede beneficiarse con reglas para la lucha limpia. En una importante empresa que se encontraba en medio de una ola de fusiones y adquisiciones, los ejecutivos me explicaron que una de sus principales tareas era "desconflictualizar", lo que significaba reducir la competencia destructiva entre las diferentes partes de las empresas recién fusionadas. Otra compañía gigante de la industria de las telecomunicaciones se enfrentó al problema de competir con su mayor rival, que era al mismo tiempo un importante cliente, un proveedor significativo y su socio en una *joint venture*. Ambas empresas, por ejemplo, decidieron no realizar campañas publicitarias negativas que apuntaran explícitamente a la otra. En cuanto al área de las relaciones laborales, las leyes respectivas establecen las reglas para realizar huelgas, y pueden permitir piquetes fuera del edificio de la empresa, pero solo si no impiden la libre entrada y salida.

El Juez de Campo también ha llegado a Internet. America Online, el mayor proveedor internacional de Internet, ha reclutado a casi 14.000 voluntarios que recorren unos 180.000 grupos de conversación controlando que los participantes no se agredan, amenacen ni avergüencen recíprocamente; este código de conducta es aceptado por los suscriptores cuando se incorporan al servicio. Otro grupo de aproximadamente un centenar de miembros, conocido como el Equipo de Acción Comunitaria, ayuda a determinar cuándo un comentario va más allá del límite. America Online fue criticada, con buenas razones, cuando suspendió

durante tres semanas una conversación sobre Irlanda del Norte que estaba volviéndose violenta, pero su iniciativa constituye un interesante experimento en gran escala sobre el empleo de un código de conducta y Jueces de Campo en un foro público.

Los códigos de conducta tienen también su lugar en las campañas políticas. Nancy Koch, de Rochester, Nueva York, observa lo siguiente: "Nos frustraban los ataques personales, el hecho de que un candidato llamara mentiroso al otro. La gente estaba enojándose y volviéndose descreída." Entonces, un grupo de ciudadanos (activistas civiles, colaboradores en las campañas políticas, ex funcionarios públicos, periodistas) idearon una estrategia denominada "Proyecto Campaña Positiva". Por medio de volantes y anuncios en los medios gráficos, exhortaron a los votantes a hacerles saber a sus candidatos que solo los apoyarían si sus campañas eran positivas e informativas. Como paso inicial, los candidatos retiraron varios "avisos hostiles" negativos después de la queja de los votantes.

Un ex misionero en Nueva Guinea me habló de una batalla que él presencié y en la cual se había usado por primera vez un arma de fuego. Todos los guerreros luchaban a distancia, con sus estrategias cuidadosamente orquestadas para eludir las flechas, cuando se oyó un estampido y un hombre cayó muerto. Hubo conmoción. Los ancianos se sintieron ultrajados: "Esto no es luchar -rugieron-, ¡es asesinar!". Igual que los ancianos de la tribu, la comunidad puede desempeñar un papel crítico como Juez de Campo. Cada uno de nosotros es un Juez de Campo posible en los conflictos que nos rodean.

Retirar las armas ofensivas

Durante una campaña que se realizó casa por casa en la zona rural de Iowa a principios de la década de 1980, una granjera escuchó atentamente la defensa de un "congelamiento" de las pruebas con armas nucleares y su manufactura, pensó unos instantes, y después dijo, lenta y reflexivamente: "Ya es tiempo de sacarle los juguetes a los chicos, y decirles que vengan adentro".

Un modo de impedir que algunas personas empleen armas peligrosas es quitárselas. En Gran Bretaña, la tasa de asesinatos anuales es de uno por cada cien personas, mientras que en los Estados Unidos es por lo menos ocho veces superior. Una de las razones importantes de este hecho es que las armas de fuego, estrechamente controladas en Gran Bretaña, son abundantes y de fácil obtención en los Estados Unidos. La tasa de muertes por arma de fuego entre los niños americanos es cerca de dieciséis veces mayor que entre los niños de otros veinticinco países

industrializados combinados. Lejos de ser "resistente a la lucha", la sociedad estadounidense sigue siendo trágicamente "proclive a la lucha".

En la década de 1990, para combatir el homicidio de adolescentes en Boston, el Boston Gun Project apuntó a retirar las armas de las manos de esos jóvenes. Investigadores de la Universidad de Harvard proporcionaron información sobre los tipos de armas utilizados por los adolescentes, y funcionarios del gobierno desarrollaron estrategias para rastrear y detener a los proveedores de las armas de ese tipo. El proyecto también estableció un programa para recomprar las armas a los muchachos. Respaldata por la comunidad, la policía aplicó rigurosamente las restricciones a la posesión de arma de fuego, y el condado impuso penas importantes a los transgresores. La colaboración entre los investigadores, los organismos gubernamentales y la comunidad dio resultado. En 1996 ningún joven de menos de 17 años murió como consecuencia de violencia con armas de puño, y las tasas de homicidio para personas de menos de 24 años se habían reducido al veinticinco por ciento de las cifras de 1990. Esta iniciativa exitosa se ha difundido ahora a por lo menos otras diecisiete ciudades. Ocultar las flechas envenenadas ayuda.

En el nivel internacional, el proceso de desarme puede parecer enloquecedoramente lento y frustrante. Recuerdo haber participado en una reunión en Harvard, a principios de 1981, con un grupo de estudiosos y activistas pacifistas, sobre el tema del "congelamiento nuclear". Yo simpatizaba con la iniciativa, pero era escéptico en cuanto a los resultados. Sin embargo, estaba equivocado. Esos mismos activistas generaron más tarde un movimiento público eficaz, y menos de un año después yo mismo me encontré como mediador informal entre un grupo de senadores de los Estados Unidos, acerca de la redacción de una resolución del Congreso en respaldo a ese congelamiento. Aunque en su momento la idea encontró resistencia oficial, al cabo de unos años los Estados Unidos y la Unión Soviética no sólo negociaron el congelamiento, sino también una reducción sustancial de sus reservas nucleares. Ambas naciones comenzaron a transformar los misiles en chatarra, desarmar las bombas atómicas y neutralizar los agentes químicos mortales. Aprendí que, en un proceso gradual como el desarme, lo que al principio parece imposible puede finalmente llegar a verse como casi natural.

Es más probable que los países acepten y respeten el control de las armas y los tratados de desarme si confían en que nadie intentará violar sus disposiciones en secreto. Antes habría sido inimaginable que equipos estadounidenses pudieran viajar por toda Rusia inspeccionando plantas, y que equipos rusos hicieran lo mismo en los Estados Unidos. La verificación puede también aprovechar la Revolución del Conocimiento. Los satélites pueden ya tomar imágenes de tanques, artillería, silos misilísticos y fábricas de armamento en cualquier lugar del planeta.

El avión espía estadounidense *Blackbird* puede vigilar 260.000 kilómetros cuadrados por hora. Desde una distancia de unos 25 kilómetros sobre la superficie terrestre, detecta objetos de 30 centímetros en adelante. Los sistemas de captación de rayos infrarrojos pueden registrar el calor proveniente de objetos y actividades ocultas a la vista; las Naciones Unidas los usaron para descubrir las armas iraquíes ocultas después de la Guerra del Golfo. El radar puede rastrear objetos hasta una distancia superior a los 1.500 kilómetros, y los instrumentos sismográficos identifican las pruebas nucleares a muchos miles de kilómetros de distancia. Es posible detectar y descodificar señales electrónicas de todo tipo. Y año tras año va refinándose la tecnología.

Fortalecer las defensas de modo no ofensivo

No resulta fácil convencer a la gente de que deponga sus armas. En el siglo XX, muchos intentos de desarme fracasaron en buena medida porque las armas mismas aparecían como el problema primordial, y no como una respuesta desafortunada a una situación de inseguridad. Cuando los pueblos se sienten más seguros por haber fortalecido sus defensas, están dispuestos a descartar sus armas ofensivas. Esta es la razón por la cual Mo Tzu dedicó tanto tiempo a enseñar a construir muros más fuertes en torno a las ciudades-Estado. Un enfoque promisorio, propugnado por el estratega militar británico sir Basil Liddell-Hart, consiste en fortalecer las defensas y simultáneamente ir desprendiéndose de las armas que podrían utilizarse para atacar. La construcción de muros más sólidos en torno al castillo da mejor resultado si se ve acompañada por esfuerzos tendentes a eliminar la artillería capaz de destruir esos muros. La meta es reducir el poder de las armas ofensivas y al mismo tiempo fortalecer las defensas, al punto de que el defensor se encuentre siempre en una posición ventajosa. Cualquier agresor potencial lo pensaría dos veces antes de atacar.

Suiza ilustra este enfoque. Hace siglos que adoptó una política de neutralidad armada, subrayando activamente su intención de no amenazar a nadie. Hoy en día sus fuerzas armadas no cuentan con armas nucleares, no tienen aviones de largo alcance, tampoco bombarderos pesados, ni tanques capaces de penetrar profundamente en el territorio enemigo. Sus armas son sistemas antiaéreos, trampas y proyectiles anti-tanques, aviones de corto alcance, helicópteros y vehículos livianos adecuados para la defensa en zonas montañosas. Suiza confía principalmente en su propio pueblo. Viví en ese país mientras cursaba la escuela primaria, y recuerdo que mis maestros desaparecían durante las semanas que dedicaban cada año a su entrenamiento militar. En un lapso de

48 horas, Suiza puede movilizar al ochenta por ciento de la población masculina activa, una fuerza de unos seiscientos cincuenta mil efectivos. Otros ciudadanos están entrenados para mantener la actividad económica esencial, proporcionar atención médica a los heridos y presentar una resistencia no violenta a los invasores. De modo que toda la comunidad está preparada para defenderse sin atacar.

La defensa no ofensiva se extiende al patio de juegos de la escuela. En una obra de teatro escolar, un chico pendenciero grita: "¡Tu mamá está chiflada!". El héroe le contesta: "Ah, será por eso que se cuelga tanto de los árboles..." "¡Eh, Peloduro!", grita otro peleador. "Ya lo sé —es la respuesta—. Esta mañana me puse más fijador para tener los pelos como clavos." Esta obra fue escrita por niños de 10 años de edad y se la utiliza para enseñar a otros niños de la escuela a defenderse de los insultos y provocaciones recurriendo al humor, sin contraatacar. Los alumnos aprenden que el líder se detiene a ayudar a los compañeros que no tienen amigos, y de tal modo les hace saber a los peleadores potenciales que esos niños aislados no serán víctimas fáciles. En el nivel físico, muchos aprenden artes marciales defensivas como el judo, el jiu-jitsu y el aikido, con las cuales uno se protege sin dañar a los otros.

La defensa no ofensiva también se puede emplear en el lugar de trabajo. Un hombre merodeaba a su ex novia en el estudio jurídico de Los Ángeles donde ella trabajaba. "Obtuvimos un mandato restrictivo que le prohibía al sujeto acercarse, empleamos un vigilador y cerramos las puertas", recuerda George Dale, el jefe de la joven en el estudio. Gracias a esta intervención protectora de la comunidad laboral, las llamadas y las visitas amenazantes cesaron, y la crisis cedió.

Un día paseaba por el desierto en los alrededores de mi casa, reparé en el poder de los cactus. El cacto no pretende pincharnos, sino que silenciosamente hace saber que quien intente hacerle daño lo lamentará. Ha logrado un éxito admirable en el arte de la defensa no ofensiva. A menudo se describe la paz como un Edén lleno de plantas sabrosas y vulnerables que no necesitaban temer a los seres vivos; en este punto, por lo menos en lo que concierne a las naciones, yo preferiría un jardín de cactus con espinas.



10. EL GUARDIÁN DE LA PAZ: PROPORCIONAR PROTECCIÓN

20 de mayo de 1961. Un grupo de negros estadounidenses liderados por John Lewis, en una acción de lucha por sus derechos civiles, llegó a la estación de autobuses de Montgomery, Alabama, donde los aguardaba

una multitud blanca llena de odio. La multitud se cerró para atacar a los manifestantes con pesados garrotes, y Lewis le gritó a su gente: "¡Permanezcan juntos! ¡No corran! ¡Solo manténganse juntos!" La multitud blanca gritó: "Mátenlo, mátenlo". El asesinato se habría producido de no estar Floyd Mann a cargo de la estación de autobuses. Mann, el comisionado de seguridad pública de Alabama, era un segregacionista confeso y drástico, pero también un firme defensor de la ley y el orden. Hizo un disparo al aire y advirtió: "¡No habrá ningún asesinato!". Un atacante blanco alzó su garrote para dar el que habría sido probablemente un golpe fatal al joven William Barbee. Mann le puso el revólver en la cabeza. "Un movimiento más -le dijo- y te mato." La violencia cesó muy pronto.

Son pocas las veces en que un miembro del tercer lado actúa de modo tan dramático, pero a menudo es llamado a desempeñar el papel de Guardián de la Paz. Cuando se violan las reglas y los límites establecidos para la lucha, la comunidad debe tomar medidas mínimas que puedan forzar el cese del conflicto dañino. No necesariamente el Guardián de la Paz debe ser un especialista, como la policía y las Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas; según lo demostró Mo Tzu, esta es una función comunitaria para cuyo desempeño se puede apelar a cualquiera.

Interponerse

En un centro de investigación sobre los primates, el Yerkes Research Lab, vi en una oportunidad a dos chimpancés adolescentes machos forcejeando y persiguiéndose. Cuando la pelea comenzó a agravarse, un macho adulto avanzó pesadamente e interpuso su cuerpo entre los dos contrincantes. La confrontación terminó de inmediato. Franz de Waal me explicó que a menudo basta con que un macho adulto dé un solo paso, o incluso que alce una ceja, para que cese la pelea.

Interponerse es quizá la medida más obvia que puede adoptar un Guardián de la Paz para detener un conflicto en escalada. Cuando dos chicos se pelean, el adulto puede ponerse en medio y, si es necesario, apartarlos físicamente. Cuando dos hombres tienen un altercado en un espacio público, sus pares pueden separarlos. Cuando las pandillas rivales de Los Ángeles comenzaban a mirarse de manera amenazante, un grupo de madres se interponía regularmente; cuando el miembro de una pandilla fue asesinado, las madres custodiaron a los "hermanos" de la víctima, que en el curso de la ceremonia funeraria pudieron atravesar sin ser atacados el territorio de la pandilla enemiga.

También los vecinos pueden intervenir. John Andrews, propietario de una pequeña empresa de mudanzas en Lincoln, Nebraska, rutinariamente responde a llamadas de emergencia del Centro de Crisis que se

ocupa de las violaciones y el maltrato a esposas de esa localidad. Andrews aparece rápidamente con su camión y ayuda a las víctimas de la violencia doméstica a huir con todas sus pertenencias. Este puede ser un trabajo peligroso. En un caso, recuerda Andrews, "Sabíamos que el esposo portaba armas y podía estar pronto de regreso. Tratamos de apurarnos, pero la lluvia nos demoraba. Finalmente le hablamos al hijo de la mujer, y le dijimos «Si ves que vuelve tu papá, tienes que llamar al *sheriff*». Afortunadamente, pudimos hacerlo todo antes de que reapareciera el esposo."

Por fortuna, *está el sheriff*. Cuando estalla una pelea, la gente puede llamar a la policía. "¡Muy bien, ya es bastante! ¡Sepárense!": este es un grito conocido. Para evitar la violencia durante la noche, la policía de Nueva York y de otras ciudades patrullan los vecindarios donde hay pandillas, trabajando junto con la comunidad a fin de asegurar que los adolescentes sometidos al régimen de la *probation* no estén en las calles. En los puntos conflictivos de todo el mundo, interponerse es quizás el principal papel de las fuerzas de paz internacionales, que establecen y ocupan zonas-colchón entre fuerzas hostiles. Desde África hasta América Central y desde Europa hasta Asia, hombres y mujeres de decenas de países, muchos de los cuales son ex enemigos, trabajan juntos como Guardianes de la Paz, arriesgando sus vidas para que otros puedan sobrevivir.

Imponer la paz

A veces la comunidad tiene que dar un paso más y emplear la fuerza para proteger al inocente y detener al agresor. Un caso extremo de imposición de la paz se dio entre los bosquimanos a fines de la década de 1940. Un bosquimano ju/'hoan llamado /Twi, tal vez psicótico, mató a dos personas y amenazó con asesinar más. Después de agotar los otros remedios, la comunidad le tendió una trampa y lo hirió de muerte. Después de su muerte, todos los hombres y mujeres se hirieron con lanzas, compartiendo simbólicamente de este modo la responsabilidad por haber matado a Twi.

Los bosquimanos no tienen cárceles para encerrar a los asesinos que andan por ahí, pero la sociedad moderna sí. Encarcelar es uno de los modos de imponer la paz. Dice Gary French, teniente de la policía de Boston: "Podemos dispersar una pandilla encarcelando al miembro más agresivo".

Por más fuerte que sea un agresor, el tercer lado tiene una mayor fuerza potencial. Consideremos el modo en que un grupo de mujeres jóvenes liberó a otra que era llevada por la fuerza por seis muchachos, en

un barrio obrero de México. “Ella gritaba y pateaba –dice la antropóloga Laura Cummings–. Entonces algunas de esas jóvenes cholas, cuatro o cinco chicas, los rodearon y les gritaron que dejaran ir a la víctima. Todos lo hicieron, salvo uno. Las chicas tomaron piedras y palos y comenzaron a golpearlo. Finalmente él dejó ir a la muchacha... Los compañeros permanecieron en un círculo, sin intervenir.” El poder del número ayudó a liberar a la víctima, mientras que la legitimidad de la intervención de las jóvenes mujeres ayudó a neutralizar a los aliados del atacante.

También ha habido experimentos de imposición de la paz en la escena internacional. Cuando Saddam Hussein invadió Kuwait, en agosto de 1991, y se negó a retirar sus tropas, las fuerzas de treinta y ocho países de todo el mundo, operando por mandato de las Naciones Unidas, expulsaron a las fuerzas iraquíes y liberaron al país atacado. La comunidad internacional no solo estableció un precedente de rechazo a la agresión, sino que también, de manera osada y notable, intervino para defender a una minoría en peligro *dentro* de una nación. Pues cuando Saddam Hussein envió a las unidades supervivientes de su ejército a aplastar a los kurdos que se habían alzado contra él, los terceros actuaron por segunda vez, creando una zona protegida para los kurdos en el norte de Irak. Si bien ambos casos fueron excepcionales, y su éxito fue relativo, en conjunto apuntan a la posibilidad de que algún día el genocidio y la agresión sean detenidos por la voluntad armada de una comunidad internacional unida.

Desactivar la violencia antes de que estalle

Aunque necesaria en su momento, una paz impuesta, como en la Guerra del Golfo, siempre va acompañada de tragedias. Mucho mejor que detener una lucha desencadenada es prevenirla antes de que se inicie. Una advertencia adecuada y temprana permite que la prevención sea más que una posibilidad hipotética. Por ejemplo, si una fuerza de paz internacional se hubiera desplegado en la frontera entre Kuwait e Irak durante la semana en que las tropas iraquíes tomaron posiciones para invadir, por cierto no habrían podido impedirles físicamente que avanzaran, pero Saddam Hussein hubiera recibido una señal inequívoca de lo que le esperaba si procedía al ataque. Hussein, un hombre despiadado pero calculador, seguramente habría decidido retirar sus tropas. Tres años más tarde, en Ruanda, la ausencia de prevención fue incluso más dramática. Como lo ha atestiguado el teniente general Romeo Dallaire, comandante de la misión local de asistencia de las Naciones Unidas, y como lo confirmó un grupo de oficiales superiores, una intervención realizada dos semanas antes del estallido inicial de violencia habría detenido el derrama-

miento de sangre y proporcionado un ámbito seguro en el cual los dirigentes hutu y tutsi podrían haber reducido las tensiones étnicas. *Cinco mil hombres* adecuadamente entrenados y armados como Fuerza de Paz de las Naciones Unidas –insiste el general Dallaire– habrían salvado las vidas de *quinientos mil* niños, mujeres y hombres inocentes.

Como ejemplo exitoso de la prevención de la violencia, recordemos el caso de la ex república yugoslava de Macedonia en los seis años inmediatamente posteriores a la declaración de su independencia. Desde el principio Macedonia se vio amenazada por una eventual anexión a sus vecinos, y dividida por las luchas étnicas internas, pero no colapsó, gracias en buena parte al despliegue proactivo de un contingente internacional de paz en el año 1993. Su presencia sirvió para calmar las tensiones y promover una sensación de seguridad. Si bien en el momento en que escribimos estas líneas el futuro de Macedonia sigue siendo incierto, es imposible negar el éxito del despliegue de la Fuerza de la Paz en el transcurso de esos años.

La lección nos llega directamente de Sun Tzu: el mejor Guardián de la Paz nunca lucha. Nunca lucha, porque no necesita hacerlo. Logra sus fines interviniendo tempranamente y empleando la persuasión. Las fuerzas policiales estadounidenses han aprendido esta lección, a veces de manera dolorosa, en el curso de las últimas dos décadas. Por ejemplo, su antiguo enfoque ante una toma de rehenes era “el método de John Wayne”. Rodear el lugar, tomar un megáfono y enviar un ultimátum al delincuente: “¡Tienes tres minutos para salir con las manos en alto!”. Transcurrido los tres minutos, arrojaban gas lacrimógeno y entraban a la carga. El resultado más frecuente era la muerte de rehenes, policías y delincuentes. La tragedia de 1993 en Waco, Texas, en la cual las fuerzas del FBI tomaron por asalto el refugio del grupo religioso de los davidianos, era perfectamente predecible; en el tiroteo que se produjo murieron innecesariamente 21 niños y 74 adultos.

El enfoque alternativo y más eficaz consiste en rodear el lugar y hablar por teléfono. Hablar puede tomar horas, días, o incluso más, pero con paciencia y capacidad para escuchar y negociar, la policía puede llevar la abrumadora mayoría de las situaciones con toma de rehenes a un final pacífico, sin víctimas y con la rendición de los delincuentes.

Los nuevos guerreros

En el plano internacional, custodiar la paz puede ser un trabajo peligroso. Sin duda se necesita más valor para exponerse al fuego en el terreno, como lo hacen rutinariamente las Fuerzas de Paz, que para arrojar bombas y misiles desde el aire. Paradójicamente, la acción de custodiar

la paz puede revivir las virtudes marciales derivadas de la confrontación cara a cara y mano a mano con el enemigo, virtudes que la guerra moderna ha tendido a erosionar. De modo que las Fuerzas de Paz podrían demostrar que son los verdaderos guerreros del mundo. Los militares suelen ser considerados parte del problema del conflicto destructivo, pero en realidad constituyen una parte de la solución, con un papel esencial para desempeñar como policía, como guardianes de la paz o imponiendo la paz por la fuerza.

Pero no son valientes solo los soldados o la policía. Consideremos la historia de la enfermera Joan Black. En agosto de 1993, Sophelia White entró en un hospital del sur de California con un arma, subió a la guardería del tercer piso y le disparó salvajemente seis tiros a la enfermera Elizabeth Staten, a la que acusaba de haberle robado el esposo y los hijos. Herida, Staten huyó escaleras abajo, pero White la alcanzó en una oficina y le dijo: "Prepárate a morir. Abre la boca." Cuando iba a disparar, intervino Joan Black. Atravesó la habitación, y rodeó a White con su brazo derecho. "Pensé que si sentía mi cuerpo, tal vez no me mataría." Mientras estrechaba el abrazo, puso la mano izquierda sobre el arma, y comenzó a hablarle suavemente: "Estás sufriendo. Lo comprendo, y podemos hacer algo con eso." Después de cinco, tal vez diez minutos, Sophelia White entregó el arma.

No a todos se les pide que sean tan heroicos como Joan Black, pero todos somos potenciales Guardianes de la Paz, sea como padres, gerentes o ciudadanos. En este carácter, nuestra tarea consiste en contener los conflictos, impedir que se intensifiquen hasta llegar a la zona de la violencia, y hacer posible su resolución pacífica.

REUNIÓN DE TODOS LOS ROLES

He presentado cada uno de los diez roles del tercer lado como si fueron totalmente distintos. Pero por lo general están mezclados en la misma situación, y a menudo son desempeñados por la misma persona. Por ejemplo, en una *bcaraa'* semai, la comunidad de los amigos, la familia y los vecinos actúa como Mediadora, buscando un desenlace aceptable para todas las partes; también actúa como Árbitro, determinando qué reglas sociales se han violado, y como Equilibradora, asegurando que ninguno de los disputantes se imponga por el solo hecho de tener un poder o un *status* superiores; actúa asimismo como Curadora, restaurando la relación rota entre los disputantes.

Aunque cada uno de los diez roles del tercero es eficaz de por sí, es actuando juntos como realizan su verdadero potencial como fuerzas para obtener la paz. Veamos cómo entran en juego los diferentes roles en

los siguientes niveles: a) una pelea en el aula, b) una comunidad dividida étnicamente, y c) el mundo como un todo.

Una pelea en el aula

En una situación que presencié personalmente, James, un niño de 11 años, se había burlado de su compañero Mark durante mucho tiempo, por su origen extranjero y porque hablaba mal el inglés. Un día, en la clase de química, James derramó un tubo de ensayo lleno de agua sobre la cabeza de Mark; Mark respondió con otro tubo de ensayo que contenía tanto agua como productos químicos. La disputa amenazaba con escalar.

Cuando estalló el conflicto, los diez roles se desplegaron en orden inverso, comenzando por la contención y pasando después a la resolución y la prevención. El maestro, primero como Testigo y luego como Guardián de la Paz, intervino para detener la pelea. Subrayó ante toda la clase los peligros potenciales de la situación y, actuando como Juez de Campo, les prohibió a los dos niños jugar o pelear con sustancias químicas.

De la contención, el foco pasó a la resolución. Al día siguiente el maestro y el director de la escuela mantuvieron entrevistas por separado con Mark y James, acompañados de sus respectivos padres. Les preguntaron a los alumnos por qué razón se había producido la pelea. Mark les describió el acoso de James, y los docentes, en el carácter de Guardianes de Campo, le explicaron al otro niño que esa conducta debía cesar. Más tarde el maestro, como Mediador y Curador, reunió a los dos alumnos para ayudarlos a resolver sus diferencias. Los niños se disculparon recíprocamente y prometieron no volver a luchar. Para que la comunidad recibiera un mensaje energético acerca de la importancia de no pelear en la clase de química, el director, actuando como Juez de Campo, suspendió por un día a los dos protagonistas del conflicto.

Después la clave pasó a ser la prevención. La consejera escolar dedicó un tiempo a cada muchacho. Trató de comprender por qué James se había estado burlando de Mark, y buscó creativamente con él otros modos de obtener respeto y de sentirse poderoso, por ejemplo actuando como Proveedor. Después organizó un juego de roles (*role-playing*) con Mark, ensayando técnicas eficaces para manejar sus emociones cuando fuera provocado. Los padres de los dos alumnos actuaron como Maestros de sus respectivos hijos.

Violencia étnica

Cada uno de los roles del tercero es como una red de seguridad. Si una de las redes no logra neutralizar el conflicto destructivo, debe haber otra preparada para reemplazarla. *La clave consiste en alinear de antemano todas las redes de seguridad.*

Veamos este funcionamiento en la prevención del derramamiento de sangre en una comunidad étnicamente dividida de la India. La ciudad de Bhiwandi era notoria por la violencia étnica desencadenada en ella entre hindúes y musulmanes. Entre 1970 y 1988, dos tumultos importantes y algunos otros menores dejaron centenares de muertos. Por lo tanto, cuando en 1992 los extremistas hindúes destruyeron la mezquita musulmana de Ajodhya, situada unos 1.300 kilómetros al noreste, la gente esperaba que el peor estallido se produjera en Bhiwandi, donde las dos terceras partes de los habitantes eran musulmanes. Pero, en agudo contraste con la cercana Bombay, sacudida por violentas revueltas y por la brutalidad policial, en Bhiwandi no ocurrió nada.

La principal razón era que, cuatro años antes, un jefe de policía previsor había tomado una amplia iniciativa de paz comunitaria, en colaboración con los líderes locales. En el rol de Constructores de Puentes, ellos establecieron un comité de paz en cada uno de los setenta barrios de la ciudad; esos comités estaban compuestos por personas de distinta extracción social, desde maestros hasta comerciantes, y desde empresarios hasta vendedores callejeros. Cada comité se reunía semanalmente con la policía para expresar sus preocupaciones y examinar los ámbitos de tensión en cada vecindario. Ninguna cuestión se consideraba poco importante. Ni siquiera, por ejemplo, la queja por una conexión eléctrica mal realizada. Como dijo un líder de Bhiwandi: "La idea básica es que todos estos problemas finalmente llevan a perturbar la ley y el orden". Entonces, como Proveedores, las comités encararon activamente las necesidades frustradas de sus comunidades. En el carácter de Constructores de Puentes, ayudaron a establecer vínculos entre los diferentes grupos étnicos. Y la policía siguió como intermediaria (Mediadora y Equilibradora) entre las comunidades y la administración de la ciudad, a menudo ineficiente y a veces corrupta.

Cuando, después de la destrucción de la mezquita de Ajodhya, recrudecieron las tensiones, los comités de paz estaban preparados. Actuando como Curadores, de inmediato trataron de aliviar el miedo y la cólera de la gente. Como Testigos, descalificaron los rumores peligrosos que se estaban difundiendo rápidamente, y se pronunciaron contra la violencia. Denunciaron a los miembros de sus propias comunidades que impulsaban la acción violenta y habían acumulado armas. Esos extremistas fueron detenidos temporariamente por la policía, que asimismo les confiscó

el armamento. De este modo la policía y los comités de paz impidieron la violencia, actuando juntos como Jueces de Campo. En varias oportunidades la policía misma fue atacada, pero se abstuvo de abrir fuego (una acción que en Bombay había intensificado la violencia). La policía procuró la ayuda de la comunidad para encontrar a los transgresores violentos. La comunidad, como Testigo, formó un equipo eficaz con la policía, actuando como Guardianes de la Paz. Después de haber trabajado cooperativamente para prevenir y resolver sus diferencias subyacentes, los habitantes de Bhiwandi se encontraron preparados para contener el conflicto antes de que se volviera violento. Mientras Bombay ardía, Bhiwandi se convirtió en un faro por la paz.

Prevenir la guerra

Lo que da resultado entre los individuos y los grupos, también podría funcionar bien entre las naciones.

En junio de 1988 tuve la oportunidad de coordinar un análisis sobre la prevención de la guerra con un grupo de cuarenta parlamentarios de veinte países reunidos en las Naciones Unidas. Puesto que había una brecha tan profunda entre la realidad y el ideal de seguridad global, busqué un modo de ir más allá de los habituales y cautelosos discursos políticos, con sus propuestas modestas y sus llamados a un esfuerzo más empeñoso. En consecuencia, inicié la discusión imaginando un noticiario.

En el curso de una guerra entre la India y Pakistán –conjeturé–, un periodista anunciaba el lanzamiento de una bomba nuclear sobre una ciudad india. En la televisión y la radio, los pueblos de todo el mundo se enteraban casi de inmediato de la devastación provocada, y en todas partes surgía el clamor y el reclamo de que se terminara, no solo con esa guerra, sino con las armas nucleares y todas las guerras en general. Una intensa onda de choque político recorría el planeta. Les pedí a los cuarenta parlamentarios que se imaginaran a sí mismos como los líderes de sus respectivos países, reunidos en las Naciones Unidas para decidir qué hacer. Al cabo de dos horas habría una conferencia de prensa, de modo que todos los ojos de la humanidad estarían sobre ellos. Su tarea consistía en preparar un plan para tranquilizar a un mundo en pánico.

En el término de dos horas, cuarenta parlamentarios de seis continentes trazaron un plan básico de seguridad global y, para sorpresa de todos, llegaron a un acuerdo unánime. Me sorprendió la excitación de esos políticos habitualmente impassibles, una excitación debida a que habían podido liberar su imaginación. También me sorprendió la semejanza de las distintas concepciones individuales de la seguridad, a pesar de que

esos hombres provenían de Alemania o Zambia, de México o los Estados Unidos, o de muchos otros países. Tal vez no tendría que haberme sorprendido. Para trazar un plan de seguridad global no se necesitan conocimientos, sobre bombas. A través de la experiencia de su propio país, cada parlamentario conocía los requerimientos de la seguridad: una fuerza policial capaz de detener y disuadir la violencia, el control y eliminación de las armas más destructivas, un cuerpo legislativo elegido democráticamente que resuelva las diferencias sin afectar la paz, un tribunal fuerte que imparta justicia, y una nueva institución: un servicio de mediación que intente resolver proactivamente los conflictos antes de que se agraven. En esencia, los parlamentarios propusieron la movilización de la comunidad mundial como Guardián de la Paz, Juez de Campo, Equilibradora, Árbitro y Mediadora.

Falta recorrer un largo camino para instrumentar la visión de los parlamentarios, pero la dirección es clara. Ninguna de las instituciones que ellos propusieron puede realizar la tarea por sí sola; tendrían que actuar juntas, apoyadas por enérgicas medidas preventivas y respaldadas por la comunidad internacional. Como dice un proverbio etíope, "Uniendo telarañas se puede incluso detener a un león". La esperanza de la humanidad está en que se puedan entretejer una serie de telarañas para detener al león de la guerra.

LOS DIEZ ROLES DEL TERCER LADO

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO

MODOS DE TRANSFORMAR
EL CONFLICTO

PREVENIR

Necesidades frustradas



1. EL PROVEEDOR

Habilidades pobres



2. EL MAESTRO

Relaciones débiles



3. EL CONSTRUCTOR DE PUENTES

RESOLVER

Intereses conflictivos



4. EL MEDIADOR

Derechos en disputa



5. EL ÁRBITRO

Poder desigual



6. EL EQUILIBRADOR

Relaciones dañadas



7. EL CURADOR

CONTENER

Ninguna atención



8. EL TESTIGO

Ninguna limitación



9. EL JUEZ DE CAMPO

Ninguna protección



10. EL GUARDIÁN DE LA PAZ

LOS DIEZ ROLES DEL TERCER LADO

POR QUÉ ESCALA EL CONFLICTO

MODOS DE TRANSFORMAR
EL CONFLICTO

PREVENIR

Necesidades frustradas



1. EL PROVEEDOR

Habilidades pobres



2. EL MAESTRO

Relaciones débiles



3. EL CONSTRUCTOR DE PUENTES

RESOLVER

Intereses conflictivos



4. EL MEDIADOR

Derechos en disputa



5. EL ÁRBITRO

Poder desigual



6. EL EQUILIBRADOR

Relaciones dañadas



7. EL CURADOR

CONTENER

Ninguna atención



8. EL TESTIGO

Ninguna limitación



9. EL JUEZ DE CAMPO

Ninguna protección



10. EL GUARDIÁN DE LA PAZ

LAS DIEZ VOCES DEL TERCER LADO

¿QUÉ SE
NECESITA
AQUÍ?

1. PROVEEDOR

¿HAY OTRA
MANERA DE
HACERLO?

2. MAESTRO

¡BASTA YA!
¡SEPÁRENSE!

10. GUARDIÁN
DE LA PAZ

ME GUSTARÍA
PRESENTARLE
A...

3. CONSTRUCTOR
DE PUENTES

¡NI CUCHILLOS
NI PISTOLAS!

9. JUEZ DE
CAMPO



TRABAJEMOS
SOBRE ESTO.

4. MEDIADOR

¡EH, MIREN
LO QUE ESTÁN
HACIENDO!

8. TESTIGO

LO JUSTO
ES...

5. ÁRBITRO

VAMOS A
CURAR
HERIDAS.

7. CURADOR

NIVELEMOS
EL PODER EN
ESTE JUEGO.

6. EQUILIBRADOR

LAS DIEZ VOCES DEL TERCER LADO

¿QUÉ SE
NECESITA
AQUÍ?

1. PROVEEDOR

¿HAY OTRA
MANERA DE
HACERLO?

2. MAESTRO

¡BASTA YA!
¡SEPÁRENSE!

10. GUARDIÁN
DE LA PAZ

ME GUSTARÍA
PRESENTARLE
A...

3. CONSTRUCTOR
DE PUENTES

¡NI CUCHILLOS
NI PISTOLAS!

9. JUEZ DE
CAMPO



TRABAJEMOS
SOBRE ESTO.

4. MEDIADOR

¡EH, MIREN
LO QUE ESTÁN
HACIENDO!

8. TESTIGO

LO JUSTO
ES...

5. ÁRBITRO

VAMOS A
CURAR
HERIDAS.

7. CURADOR

NIVELEMOS
EL PODER EN
ESTE JUEGO.

6. EQUILIBRADOR

CONCLUSIÓN

Es nuestra elección

En un viaje a Irlanda del Norte, en marzo de 1998, me llevaron a realizar una visita informal a la denominada "Línea de Paz" en Belfast. En el medio de una ciudad europea en todo sentido normal, bulliciosa y opulenta, una fea cicatriz atravesaba el paisaje urbano, una frontera marcada por paredes altas, alambre de púas, puertas de seguridad y tierra de nadie. Parecía surrealista; me recordó el Muro de Berlín. Era la línea divisoria entre los barrios protestantes y católicos. Estaban incluso identificados el cordón de la vereda y los postes de luz: rojos, blancos y azules en las áreas protestantes, y verdes en los distritos católicos.

Esa noche me llevaron a un restaurante en una pequeña aldea del otro lado de la frontera internacional, en la República de Eire. El motivo de la guerra era la pertenencia de Irlanda del Norte al Reino Unido o a la República de Eire, de modo que conjeturé que la frontera sería una zona de tensión. No podría haber estado más equivocado. La atravesamos sin detenernos; en realidad, nadie la custodiaba. Comprendí de pronto que la frontera real no era el límite entre los Estados, que vemos en el mapa, sino la línea divisoria entre los barrios católicos y protestantes de Belfast.

Esa experiencia resumió para mí la paradoja en la que se encuentra

actualmente la humanidad. El mundo está cambiando con rapidez. En todas partes las fronteras son cada vez más porosas: desde las internacionales hasta las interdepartamentales en el lugar de trabajo. Pero subsisten, como en la ciudad de Belfast, en las mentes temerosas de hombres y mujeres. Nos estamos convirtiendo rápidamente en una única comunidad global, en un cuerpo interconectado de pueblos y naciones. Pero parecería que la eliminación de las fronteras tiende a generar más conflictos. La revolución de las comunicaciones nos permite llegar hasta casi cualquier persona de la tierra. Los católicos pueden hablar con los protestantes, los israelíes con los árabes, los tutsi con los hutus. Pero, ¿sabemos qué decir?

EL DESAFÍO

En la actualidad no enfrentamos ningún desafío más temible que el de aprender a vivir juntos. ¿Cómo podemos abordar nuestras diferencias, sin suprimirlas ni ir a la guerra por ellas? ¿Cómo podemos crear una "co-cultura" de coexistencia y resolución de conflictos, en el hogar, en el trabajo y en el mundo?

Más que nunca, necesitamos aprender a cooperar. Durante siglos, para hacer funcionar las cosas, hemos confiado en las decisiones tomadas desde arriba. Ahora se están derrumbando las antiguas jerarquías autoritarias; el padre, el patrón, el jefe, el rey, ya no pueden sencillamente dar órdenes. Cada vez resulta más difícil obligar a otros a que hagan lo que nosotros queremos; cada vez dependemos más de su cooperación voluntaria. No hay muchas más opciones que la de aprender a tomar decisiones compartidas. Pero esta no es una tarea fácil. Apenas sabemos cómo realizarla en grupos de seis personas, y ni que hablar cuando se trata de seiscientos o de seis mil millones.

El desafío es muy grande porque estamos viviendo en la edad de la "reunión de la familia humana".

Los antropólogos han identificado más de quince mil grupos étnicos distintos que viven en el planeta. Por primer vez desde el origen de nuestra especie, prácticamente todas las tribus de la humanidad están en contacto recíproco. Nunca antes en la evolución humana enfrentamos el desafío de vivir en una comunidad única con miles de millones de otros seres humanos. Lejos de llevar a una atenuación del conflicto, la "reunión", por lo menos en el corto plazo, implica una intensificación de las hostilidades. Las personas se ven obligadas a confrontar sus diferencias, se inflaman los celos y resentimientos por las desigualdades, y las identidades se ven amenazadas por diferentes costumbres y creencias. La reunión puede producir más fuego que luz, más conflicto que compren-

sión. Las reuniones de familia a menudo están lejos de ser pacíficas, y esta otra reunión no es ninguna excepción.

Además, nuestro genio tecnológico no ha hecho más que acrecentar el peligro. Ya no luchamos con flechas envenenadas ni piedras arrojadas, sino con armas automáticas, y bajo la amenaza de misiles nucleares. Si bien la costumbre humana de pelear siempre ha sido destructiva, nunca antes había puesto en peligro el futuro de nuestra especie. Ahora lo hace. Todos, en todas partes, nos hemos vuelto vulnerables a las letales consecuencias de la pelea humana.

LA OPORTUNIDAD DE PREVENIR

Si el desafío es grande, también lo es la oportunidad. Como espero que este análisis lo haya demostrado, hay una constelación de factores favorables. Las condiciones están maduras para el aprendizaje.

Un reexamen de la evolución de los conflictos humanos no nos da motivos para desesperar, ya que durante la mayor parte de nuestra vida en la tierra la coexistencia ha sido la norma, más que la coerción. Los seres humanos somos tan capaces de vivir en paz como de vivir guerreando entre nosotros. Llevarse bien es algo quizá más arraigado en la naturaleza humana que luchar hasta el fin. Somos el *Homo negotiator*.

El modo de abordar nuestras diferencias ha dependido en grado considerable de nuestras condiciones de vida. Cuando nuestro principal recurso es una torta que se puede agrandar, cuando las relaciones son relativamente horizontales, cuando el gobierno es democrático, y cuando el tercer lado es fuerte, resulta más fácil transformar el conflicto. Estas condiciones, ausentes del planeta durante mucho tiempo (los últimos cinco a diez mil años del período que llamamos "historia"), están comenzando a reaparecer con la Revolución del Conocimiento. La lógica del conflicto está cambiando, abandonando el enfoque de "yo gano-tú pierdes", para convertirse en una opción entre "yo pierdo-tú pierdes" o "ambos ganamos". En parte porque el conocimiento es una torta que se puede agrandar, y en parte porque el conocimiento ha hecho que las armas destructivas sean aún más terribles y accesibles a todos. Estamos entonces viviendo en una época de oportunidades y peligros extraordinarios, lo cual refuerza la motivación para movilizar a un tercer lado poderoso.

Quizás el mayor obstáculo para la prevención siga siendo la creencia fatalista de que la pelea, la violencia y la guerra son inevitables. Durante siglos se ha aceptado ampliamente que los seres humanos estamos condenados por la naturaleza, la lógica y las circunstancias a resolver nuestros conflictos más graves mediante la coerción y la fuerza.

La lucha es inevitable	La lucha puede prevenirse
1. No hay otra manera.	1. Siempre está el tercer lado.
2. Está en la naturaleza humana.	2. Es nuestra elección.
3. No hay nada que podamos hacer.	3. Diez roles que podemos asumir.

Pero, como lo hemos expuesto en esta indagación, las razones por las que la lucha ha aparecido tan inevitable son solo una mitad del cuadro:

- La función de lucha ha sido (y sigue siendo) esencial, en cuanto árbitro definitivo en los asuntos humanos. Y lo mismo puede hacer el tercer lado, la voluntad emergente de la comunidad dedicada sistemáticamente a prevenir, resolver y contener el conflicto destructivo.
- Hay muchas buenas razones por las cuales las luchas escalan, desde el miedo y la cólera hasta los intereses conflictivos y las luchas de poder. Y a cada una de estas razones se les puede responder con un rol preventivo del tercer lado. Sabemos que los terceros pueden transformar efectivamente el conflicto, puesto que, algunas veces ya lo están haciendo. Como dice Kenneth Boulding, "Lo que existe es posible". La tarea consiste ahora en convertir los éxitos en la norma.
- Por supuesto, la pelea es una parte de la naturaleza humana. Y la negociación y la pacificación son también partes de la naturaleza humana. En otras palabras, la naturaleza humana nos permite elegir.

Cuando la totalidad del cuadro se aclara, resulta evidente la oportunidad.

Es posible que el conflicto sea inevitable, pero no lo son la pelea, la violencia y la guerra. Podemos escoger entre manejar nuestros conflictos de manera destructiva o constructiva. Lejos de ser impotentes, estamos en condiciones de prevenir el conflicto destructivo.

Las ideas de que "está en la naturaleza humana" y "no hay nada que podamos hacer" ya no pueden aceptarse como excusas para la inacción. Si decidimos no asumir la responsabilidad de la prevención, esa es nuestra elección. Pero nadie debe ser víctima de la ilusión de que la lucha es inevitable. Tenemos una alternativa: asumir el tercer lado.

LA PAZ ES MÁS DIFÍCIL DE ALCANZAR QUE LA GUERRA

La prevención puede ser una elección, pero no es una elección fácil. Nadie debe subestimar las dificultades. Para la pregunta de si podemos transformar incluso los conflictos graves en conflictos creativos y coope-

ración, la respuesta es "Sí, si". "Sí, si" aprovechamos la oportunidad que tenemos; "sí, si" asumimos la nueva responsabilidad de convertirnos en terceros; "sí, si" hacemos el trabajo duro. El "si", en otras palabras, depende de nosotros.

El "si" no es un pequeño "si". Es un gran "SI". Al abordar nuestros propios conflictos, no nos resulta fácil enfrentar el dolor de las diferencias humanas. Cuando vemos defectos, necesitamos más coraje para mirarnos al espejo que para observar por el telescopio. Hace falta coraje para perdonar y disculparse.

Se necesita paciencia para escuchar y buscar un acuerdo.

Intervenir en los conflictos de otras personas puede ser igualmente difícil. A nadie le gusta ser acusado de "entrometido". Nadie quiere correr el riesgo de tensar las relaciones con sus amigos, parientes y aliados. Da miedo quedar involucrado en una situación cargada de violencia, o abiertamente violenta. Asumir el tercer lado no es una tarea fácil.

Paradójicamente, ante la magnitud y complejidad del desafío, la lucha por la paz se parece mucho más a la guerra que a cualquier otra cosa. Pensemos en todo el trabajo que se necesita para prepararse y emprender una guerra. Recordemos la cantidad de hombres y mujeres jóvenes que sirven en las fuerzas armadas. Sopesemos el talento, los tesoros y la sangre que se derraman en esa aventura gigantesca. Reflexionemos sobre la vigilancia incesante de cantidades enormes de individuos. No será menor el esfuerzo exigido por la paz.

Pensemos asimismo en las virtudes necesarias para ganar una guerra. ¿Valor? La paz también lo exige. Para enfrentar sin violencia los intentos de forzarnos a algo, se necesita quizá más valentía y autocontrol que para la pelea. ¿Cooperación y disciplina? ¿Solidaridad y altruismo? Todos estos ingredientes son también necesarios para alcanzar la paz. En última instancia, paradójicamente, es posible que la guerra nos haya entrenado muy bien para la paz. Porque la paz es más difícil de alcanzar que la guerra.

La paz a la que podemos aspirar no es entonces la paz armoniosa de los cementerios, no es la paz sumisa del esclavo, sino la paz construida por los valientes.

RAZONES PARA LA ESPERANZA

El siglo XX, lleno de guerras y atrocidades, ha sido uno de los más sangrientos que registra la historia humana. Trágicamente, sigue siendo posible que el siglo que viene sea igualmente destructivo, o acaso más. Pero, a pesar de los peligros y las dificultades, hay razones para esperar que aprenderemos a vivir juntos.

Nuestras creencias fatalistas, nutridas por una dieta diaria de noticias sobre peleas, violencia y guerra, pasan por alto un punto fundamental: la mayor parte del tiempo, la mayoría de las personas logra coexistir pacíficamente. Aunque no lo pensemos mucho, lo sabemos por experiencia personal. A pesar de la diferencia de temperamento, costumbres y estilos de comunicación, la mayoría de los esposos, esposas, hijos e hijas logran vivir juntos. Aunque puedan estar en desacuerdo acerca de los valores básicos, la mayoría de los vecinos viven lado a lado. A pesar de sus intereses opuestos, los obreros y los gerentes trabajan juntos la mayor parte del tiempo. Incluso con todas sus disputas, la mayor parte de los países están en paz entre sí. La gran mayoría de las relaciones entre los individuos, los grupos y los Estados-nación se caracterizan mucho más por la coexistencia que por un conflicto destructivo constante. Por lo tanto, ya es tiempo de dejar de pensar en la coexistencia como una visión irreal. Es la norma. No se trata de subestimar la existencia o importancia de la pelea, la violencia y la guerra; lejos de ello. Se trata solo de recordarnos la absoluta preponderancia de la paz.

Nuestro desafío no consiste entonces en convertir un absoluto, la guerra, en otro absoluto, la paz. No se trata de pasar de un cero a ciento por ciento de coexistencia, sino de ir desde algo así como un noventa por ciento hasta aproximadamente un noventa y nueve por ciento. En vista de mi trabajo de años tratando de contener las peleas familiares destructivas, las huelgas enconadas y las guerras étnicas de características bárbaras, yo debería ser particularmente pesimista acerca del potencial humano para cambiar ese último nueve o diez por ciento. Sin embargo, asumo el punto de vista optimista. Y no lo hago solo por fe, sino con algunas sólidas razones para tener esperanza.

Pues, en medio de la lucha, he visto signos de cambio.

En el campo laboral, muchos sindicatos y grupos gerenciales, antes antagónicos, están creando asociaciones sin precedentes. Muchas empresas que antes competían con rudeza, encuentran un modo de cooperar (en alianzas estratégicas y sociedades de riesgo) mientras continúan compitiendo. En muchas escuelas, los niños están aprendiendo a mediar entre compañeros, a terminar con las peleas y los puñetazos. Muchas pandillas callejeras negocian treguas ("bajan los decibeles", como suele decirse).

En la escena internacional están apareciendo signos similares, a pesar de los devastadores conflictos que merecen grandes títulos periodísticos. Cuando comencé a trabajar en la resolución de conflictos, a mediados de la década de 1970, los problemas que mis colegas y yo abordábamos eran considerados por todos como insuperables y permanentes: la Guerra Fría, el conflicto árabe-israelí, el *apartheid* en Sudáfrica y la lucha religiosa en Irlanda del Norte. Al cabo de un cuarto de siglo, la Guerra Fría

ha terminado. En Sudáfrica, después de décadas de *apartheid* y luchas civiles, blancos y negros han realizado una transformación casi milagrosa de su sistema político. En Irlanda del Norte, católicos y protestantes están aprendiendo a coexistir. Incluso en el Cercano Oriente, árabes e israelíes realizan progresos (lentos, penosos, signados por frecuentes estancamientos, pero progresos al fin).

Todos estos acontecimientos discretos, aparentemente desconectados, no pronuncian la edad de la armonía, pero sí subrayan el potencial para el cambio. No ponen fin al conflicto, pero demuestran la posibilidad de controlar su capacidad destructiva. Sugieren que podríamos comenzar a aprender a prevenir el conflicto fuera de control, así como hemos aprendido a prevenir los incendios fuera de control.

Antes del siglo XX, los incendios constituían uno de los mayores miedos de los habitantes de las ciudades. En unos pocos minutos, un incendio fuera de control podía destruirlo todo: bienes, casas y vidas. Las ciudades, con sus construcciones apiñadas, representaban el mayor peligro. Cuando la vaca de la señora O'Leary pateó una lámpara en 1871, inició un incendio que consumió la mayor parte de Chicago.

Sin embargo, y a pesar de su peligro evidente, el fuego fue durante mucho tiempo considerado una tragedia natural e inevitable, una parte del destino humano.

Esto ya no es así en las ciudades modernas. Gracias a las regulaciones edilicias y a los materiales ignífugos, las salidas de emergencia y los detectores de humo, los bomberos y las autobombas (en síntesis, gracias a un sistema amplio de prevención de incendios) los habitantes urbanos viven en gran medida libres del temor al fuego.

Actualmente tenemos una oportunidad análoga en cuanto a la prevención del conflicto destructivo. Podemos renunciar a nuestra creencia en su inevitabilidad, y aprender paso a paso a prevenirlo, resolverlo y contenerlo. Los diez roles del tercer lado constituyen un sistema comprensivo para transformar el conflicto en cooperación. El desafío consiste en crear ese tipo de sistemas en todos los ámbitos sociales (desde las familias hasta las organizaciones, desde nuestros vecindarios hasta nuestras naciones, y desde nuestras relaciones interpersonales hasta nuestro mundo).

Si llegamos a tener éxito como tercer lado, es posible que los escolares se pregunten algún día por qué razón los conflictos alguna vez se intensificaban hasta convertirse en peleas, violencia y guerra.

Quizá los sorprenda que no tomáramos las precauciones simples necesarias para prevenir una conflagración. Quizá los desconcierte nuestra ceguera ante el hecho de que, fuera cual fuere el costo en tiempo y esfuerzo de un sistema efectivo de prevención, su precio resultaba ínfimo en comparación con el precio exorbitante del conflicto destructivo. Es

posible que se pregunten por qué nos llevó tanto tiempo realizar lo que ellos verán como una elección obvia.

LA ELECCIÓN DE TARQUINO

En los días de la antigua Roma, se dice que una anciana se acercó al rey, llamado Tarquino el Soberbio, ofreciéndole en venta un tesoro: nueve libros que según ella contenían toda la sabiduría del mundo. Cuando el rey le preguntó el precio, ella estipuló una suma inmensa en oro. El rey lanzó una carcajada. La anciana, sin responder, procedió a quemar tres de los libros. Después, con toda calma, le ofreció a Tarquino los seis volúmenes restantes, por el mismo precio. El rey rió aún con más fuerza y exclamó: “¿Por qué habría de pagarte por seis libros lo que no quise pagarte por nueve?”. La anciana quemó entonces tres libros más, y volvió a ofrecer los restantes (solo tres), por el mismo precio. Tarquino se amilanó. ¿Y si la anciana decía la verdad, y esos libros contenían la sabiduría del mundo? Cuando la mujer se preparaba para quemar los últimos tres libros, el rey se derrumbó y aceptó pagarle lo que ella pedía. Esos tres volúmenes, conocidos como los Oráculos Sibilinos, se convirtieron en uno de los más grandes tesoros de la antigua Roma, consultados a menudo por los líderes en los momentos de crisis; a ellos se les atribuía haber salvado la ciudad.

Ante las luchas destructivas en nuestras familias, en los lugares de trabajo y en el mundo, cada uno de nosotros enfrenta una versión de la alternativa de Tarquino. Al igual que el rey Tarquino, hay un raro tesoro que podríamos salvar: en este caso, las relaciones y las vidas de quienes nos rodean, puestas en peligro. Al igual que en el caso de los nueve libros, hay que pagar un cierto precio invariable. Ese precio consiste en renunciar a nuestras creencias fatalistas sobre el conflicto, y emprender la prevención. Como el rey Tarquino, algunos podrían pensar que ese precio es excesivo y falta de realismo. Es posible que otros se pregunten si conseguiremos realmente el tesoro prometido. Nuestra elección puede ser la de aguardar, como hizo el rey, hasta que queden destruidas una tercera parte o las dos terceras partes del tesoro. O bien podemos salvar esas relaciones y esas vidas ahora mismo, asumiendo el papel de tercer lado. La elección es nuestra.

LOS PRÓXIMOS PASOS.

¿CÓMO PUEDO COMENZAR?

En este libro hemos bosquejado diez roles prácticos que los miembros del tercer lado pueden desempeñar en el hogar, en el trabajo y en la co-

munidad global. Sin embargo, muchos lectores nos han solicitado una orientación adicional acerca de cómo comenzar. ¿Qué pasos concretos pueden darse para poner en marcha el tercer lado? Espero escribir algún día un manual sobre este tema, pero, como principio, permítaseme enumerar los doce pasos siguientes.

1. *Cambiar la historia*

El principal obstáculo para prevenir el conflicto destructivo está en nuestras mentes, en las creencias fatalistas que desalientan cualquier intento. El cuento de que los seres humanos siempre hemos guerreado, y de que siempre seguiremos haciéndolo, se difunde de persona a persona y de padre a hijo sin que nadie lo cuestione. Ahora es oportuno que, en nuestras conversaciones cotidianas, discutamos y refutemos esta historia y los supuestos sobre la naturaleza humana que lleva consigo. Es tiempo de dar a nuestros niños, y darnos a nosotros mismos, un cuadro más preciso y positivo de nuestro pasado y de nuestras perspectivas futuras. De la esperanza realista, surge la acción.

2. *Aprender algunas habilidades*

“¿Por qué te sientes así?”, le preguntó el alumno recientemente entrenado en resolución de conflictos al joven que le apoyó un revólver en la cabeza, en el transcurso de un partido nocturno de baloncesto. “¿No comprendes que si me sucede algo te condenarán a cadena perpetua?” El joven apartó el arma.

Todos podemos beneficiarnos afinando nuestras aptitudes para la resolución conjunta de problemas y conflictos. Hay muchas maneras de hacerlo: tomar una clase, leer un libro o recibir algún entrenamiento de un amigo o colega. La clave está en la práctica: cuanto más, mejor. Como en los deportes, por más destreza que uno ya tenga, siempre existe posibilidad de perfeccionarse.

3. *Comenzar por casa*

“Hay que recordar todos los pasos –dice Iam Mortan, mediador de tercer grado–, pero cuando ha terminado, uno se siente muy feliz por haber ayudado a un amigo.” No necesitamos buscar demasiado lejos de nosotros para poner en práctica nuestras habilidades como miembros del tercer lado. En el hogar, en nuestra familia y con los amigos, en la es-

cuela, en el lugar de trabajo con nuestros compañeros, y en el vecindario, abundan las oportunidades cotidianas. Tal vez se trate de oír y escuchar a las partes, quizás haya que facilitar el diálogo entre quienes no se entienden, es posible que debamos aplicar la presión de los pares para impulsar una resolución constructiva. Cada uno de nosotros tiene un papel que desempeñar.

4. Mediar en nuestras propias disputas

“Un chico me estaba empujando –recuerda Alexandria Rit, alumna de quinto grado–, y yo le dije: «No me empujes». Él dijo: «¿Qué vas a hacerme, golpearme?». Y yo le dije: «Nunca te haría daño. Soy una mediadora, y golpear a los otros no es correcto.» Él empezó a escuchar... y después dijo que lo lamentaba y subimos al autobús. Yo me sentí mejor porque estaba siendo una persona más grande.”

Incluso más próximas a nosotros que las disputas en el hogar son nuestras propias disputas, y a menudo son más desafiantes. Tal vez no sea fácil tomar distancia, pero, si podemos hacerlo, los diez roles del tercer lado están a nuestra disposición. Podemos tratar de construir puentes, curar heridas y resolver nuestras diferencias nosotros mismos. En efecto, en ausencia de un Mediador, podemos mediar nosotros en nuestras propias disputas. En el caso de que tropecemos, podemos buscar activamente la ayuda de otros, movilizándolo el tercer lado entre quienes nos rodean.

5. Hacer lo que uno hace mejor

Cuando uno mira a su alrededor y se pregunta qué puede aportar a su comunidad, no es necesario que empiece desde cero. Puede comenzar por lo que ya hace y añadirle una dimensión adicional del tercer lado. Los padres pueden ayudar a los hijos a aprender a abordar constructivamente los conflictos. Un maestro puede introducir un enfoque de resolución de conflictos en la materia de estudio, sea ella historia, estudios sociales o idiomas. Un sacerdote puede ayudar a los individuos a disculparse y perdonar. Un abogado puede facilitar la resolución creativa de las disputas practicando la mediación o el “derecho cooperativo”. Un periodista puede sacar a luz los conflictos emergentes para que los advierta el público. Un oficial de policía puede mediar informalmente en las disputas domésticas. Algunos de nosotros tenemos talentos especiales como Maestros, otros como Mediadores, y otros como Guardianes de la Paz. La clave consiste en identificar nuestra habilidad distintiva e incorporarla en lo que hacemos cotidianamente.

6. Ofrecer servicios voluntarios

“Entre los más de doscientos casos [en los que he mediado], solo recuerdo dos que se hayan empantanado –dice Gail Robertson, mediadora comunitaria voluntaria de 74 años de edad, hablando de su experiencia en los últimos diez años–. Si las partes están dispuestas a escuchar, a hablar, y entran en el proceso, y... da resultado.”

Igual que Gail Robertson, cualquiera de nosotros puede ofrecer su tiempo y sus habilidades para actuar como voluntario. Muchas comunidades tienen centros vecinales de justicia que se basan en Mediadores y personal voluntarios. Las escuelas tienen programas de mediación entre condiscípulos. Se puede ser voluntario como jurado entre pares, como funcionario de paz en un barrio, o como mentor o entrenador deportivo de adolescentes necesitados. También se puede enseñar en la comunidad la resolución conjunta de problemas y conflictos. Yendo aún más lejos, hay oportunidades de voluntariado tales como el control de procesos electorales o la ayuda humanitaria a sociedades en conflicto. Todos estos roles ayudan a crear un tercer lado fuerte.

7. Desempeñar un rol faltante

El comité de planeamiento estratégico de la empresa estaba paralizado. Aunque los vicepresidentes disentían con el funcionario de nivel superior, ninguno quería enfrentarlo de modo directo, ni tampoco instrumentar lo que él proponía. Finalmente, Olivia Lane señaló con irritación que estaban eludiendo los problemas reales. Como gerente de entrenamiento y desarrollo de ejecutivos, ella no formaba parte del comité, pero informalmente había pasado mucho tiempo escuchando por separado a cada uno de los participantes. En cuanto sacó las cuestiones a luz, los miembros del comité comenzaron a examinarlas seriamente. Para las sesiones de seguimiento, el comité designó a Lane como facilitadora. El resultado fue el primer plan estratégico instrumentado en la empresa.

Así como Olivia Lane sacó a luz los intereses en conflicto y emergió como Mediadora informal, cada uno de nosotros puede identificar las causas de escalada que hay alrededor nuestro, y a continuación desempeñar (o encontrar a alguien que desempeñe) los roles apropiados para abordarlas. De este modo, de una red de seguridad a otra red de seguridad, podemos construir un sistema comprehensivo para transformar el conflicto.

8. *Generar una alianza ganadora*

“El acuerdo al que llegamos [con la policía] era «Saquen a este chico de las calles, pueden lidiar con él nuestros párrocos de la cárcel»”, explica el reverendo Jeffrey Brown. La policía, a su vez, dependía del trabajo de los clérigos con los muchachos más rescatables. “En este mismo momento –dijo el reverendo Eugene Rivers– cualquier policía de Dorchester puede deshacerse de un chico en la «Casa del Panadero» [un centro recreativo barrial y una parroquia regentada por Rivers]. Puede ir y decir: «Miren, si no se quedan ustedes con este chico, le voy a romper la cabeza». De este modo descargamos de trabajo a la policía, para que ellos se puedan dedicar a los asuntos importantes.” Los clérigos y la policía han creado una alianza ganadora contra la violencia juvenil.

No hay que caer en la trampa de pensar que uno debe hacerlo todo por sí mismo. Hay que reclutar ayuda. Aprender de los bosquimanos y hablar con todos los amigos y parientes de los disputantes. Seguir fortaleciendo al tercero, hasta que tenga más poder que cualquier agresor.

9. *Impulsar a nuestra organización a sumarse al tercer lado*

Todos pertenecemos a organizaciones (comerciales, asociaciones de profesionales, sindicatos, clubes cívicos, grupos de afinidad cultural o partidos políticos) que pueden ampliar considerablemente nuestros esfuerzos como miembros del tercer lado. Podemos aprovechar nuestra pertenencia para sumar esas organizaciones al tercer lado. Sobre las cuestiones que dividen a la comunidad global, nuestra organización puede declararse partidaria de la discusión constructiva. Puede actuar como Constructora de Puentes, ofreciendo un foro público para el diálogo, o como Equilibradora, proporcionando información y apoyo a la parte más débil.

10. *Apoyar el tercer lado en la comunidad global*

“Mientras nosotros, los ciudadanos, permitamos que sean eficaces [las campañas políticas negativas], esas campañas continuarán –dice Becky Cain, de la Liga Femenina de Votantes–. Solamente nosotros tenemos el poder necesario para detenerlas.” Aunque uno mismo no pueda asumir un rol directo en los conflictos globales que nos rodean, sí puede sumar su voz a la del tercer lado. Podemos hablar y votar contra el conflicto destructivo y la violencia. Aunque sea una sola persona la que asume una determinada posición, se agitan las aguas, y el efecto puede ser un cambio sorprendente.

11. Ayudar a construir instituciones del tercer lado

Los programas y las instituciones son la columna vertebral del tercer lado. Cada uno de nosotros puede defender la enseñanza de la tolerancia y de la resolución de conflictos a los niños de todas las edades, como parte normal de los programas escolares. Podemos promover el establecimiento de centros comunitarios de mediación. En un plano más amplio, podemos apoyar el desarrollo de los servicios de mediación internacional, el fortalecimiento de la Corte Internacional del Crimen, y la creación de fuerzas estables de paz que puedan actuar rápidamente para prevenir el genocidio y la guerra.

12. Ayudar a crear un movimiento social

Para algunas personas, actuar desde el tercer lado no significa más que ponerle un nuevo rótulo a lo que han estado haciendo desde siempre. Para otras, esa actividad es nueva. Para todas, puede suponer una nueva conciencia de sí mismas como parte integrante de la comunidad humana, comprometida con el proyecto histórico de aprender a vivir y a trabajar juntos.

Mi colega Alan Slifka suele preguntar si no es posible hacer por la coexistencia lo mismo que se ha hecho por el ambiente en las últimas tres décadas. Así como el movimiento ambientalista encara la relación entre los seres humanos y la naturaleza, el movimiento de la coexistencia abordaría la relación de los seres humanos entre sí. Coligado con otros grandes movimientos sociales (el movimiento por los derechos humanos, por los derechos de las mujeres) y con la democracia, podría ayudar a elevar los niveles de conciencia y a movilizar un tercer lado poderoso.

Este movimiento requiere un nuevo vocabulario. En mis más audaces vuelos imaginativos, visualizo un prefijo como "co" (que significa "con" en latín) unido a distintos sustantivos (del mismo modo que el prefijo "eco" en la terminología ambientalista). "Co-democracia" significaría la práctica de la democracia a través de la creación de consenso y la cooperación, en reemplazo del combate destructivo. "Co-historia" significaría la historia del modo en que los seres humanos se han llevado bien. "Co-cultura" significaría una cultura de cooperación y resolución cooperativa de conflictos.

APRENDER A VIVIR JUNTOS

Este siglo que termina ha estado lleno de atrocidades infligidas por unos seres humanos a otros seres humanos. Es trágico, pero sigue siendo totalmente posible que el siglo próximo sea tanto o más infernal. Sin embargo, en medio del horror, también está la esperanza de que podamos aprender a vivir juntos.

Después de todo, aprender es la especialidad humana. A lo largo de nuestra evolución, la humanidad ha enfrentado desafíos que barrieron a otras especies de la superficie del planeta; nosotros sobrevivimos, aprendiendo nuevos modos de subsistir. Acostumbrados a un clima cálido, nuestros antepasados se adaptaron al frío de la Edad del Hielo, aprendiendo a usar el fuego y cubriéndose con pieles. Cuando los grandes animales perecieron ante las súbitas oleadas de calor, los seres humanos sobrevivimos aprendiendo nuevos modos de cazar y adquiriendo nuevos hábitos alimentarios. Ante el problema de la población creciente y la escasez de caza, nuestros antepasados aprendieron a subsistir cultivando plantas y criando animales domesticables.

Voltaire, cuando dijo que "la esclavitud es tan antigua como la guerra, y la guerra tan antigua como la naturaleza humana", expresaba creencias ampliamente difundidas en el siglo XVIII. Es posible que lo que sucedió con la institución de la esclavitud ocurra ahora con la institución de la guerra. Desde el duelo hasta el derecho divino de los reyes, la historia humana ha desplegado numerosos modos de relacionarnos entre nosotros. En su momento, cada uno de estos modos se consideró determinado por el orden de las cosas, para terminar con el tiempo relegado a los libros de historia. Ya es hora de que la guerra siga el mismo camino.

En el lapso de un siglo, la humanidad ha logrado irrupciones tecnológicas de importancia evolutiva. Hemos puesto a toda la humanidad en contacto recíproco por medio de la comunicación instantánea; hemos fisionado el átomo y llegado a la Luna. El desafío consiste ahora en aprender a realizar avances sociales de proporciones análogas. A principios de este último siglo, a la gente le habría resultado difícil imaginar los cambios que se han producido. La lección es clara: la realidad futura va mucho más allá de las conjeturas que ahora se consideran realistas. En el nuevo milenio, muchas cosas serán posibles. ¿Por qué no el antiquísimo sueño de la paz?

Alguna vez, un noble chino le pidió a su jardinero que plantara la semilla de un árbol raro y hermoso. El jardinero protestó: "Pero, señor, ese árbol no dará flores antes de cien años". La respuesta del noble fue: "Entonces plantémoslo esta misma tarde". Puesto que la tarea de crear una auténtica co-cultura puede llevar una generación o más, para nosotros nada puede ser más oportuno que empezar ahora mismo.

Notas finales

Introducción ¿Estamos condenados a pelear?

Hay investigaciones sobre el matrimonio y la aptitud crítica para manejar el conflicto en J. M. Gottman y L. J. Krokoff, "Marital Interaction and Satisfaction; A longitudinal View", *Journal of consulting and Clinical Psychology*, 57 (1989): 47-52. Otras lecturas: Howard Markman, Scott Stanley y Susan L. Blumberg, *Fighting for Your Marriage* (San Francisco, Jossey-Bass, 1994).

Sobre la relación entre la resolución de los conflictos en los hospitales y la calidad de la atención médica, véase W. A. Knaus, D. P. Wagner, J. E. Zimmerman y E. A. Draper, "An Evaluation of Outcome from Intensive Care in Major Medical Centers", en *Annals of Internal Medicine*, 104 (1986): 410-18.

Las estadísticas sobre el maltrato doméstico provienen de National Coalition Against Domestic Violence, "Facts about Domestic Violence", 12 de enero de 1999, pág. 1. Véase un examen excelente del maltrato doméstico en K. J. Wilson, *When Violence Begins at Home* (Alameda, CA, Hunter House, 1997), pág. 8.

Las estadísticas sobre los juicios y las cifras de homicidios provienen del National Research Council and the Kennedy School of Government, Harvard University, *Violence in Urban America: Mobilizing a Response* (Washington, DC, National Research Council, 1994), pág. 5.

En 1994, el International Peace Research Institute (SIPRI) de Estocolmo identificó treinta y un "conflictos armados importantes". El SIPRI define el conflicto armado importante como un conflicto que involucra a las fuerzas armadas de por lo menos un gobierno, y provoca por lo menos mil muertes por año relacionadas con batallas. Véase *SIPRI Yearbook 1995: Armaments, Disarmament and International Security* (Oxford, Oxford University Press, 1995), págs. 21-23.

Sobre los peligros del terrorismo nuclear, véase Graham T. Allison, Owen T. Cote (Jr.), Richard A. Falkenrath y Steven E. Miller, *Avoiding Nuclear Anarchy* (Cambridge, MA, The MIT Press, 1996). Sobre el guión del World Trade Center, véase la pág. 1.

Nuestro antepasado común es postulado en Rebecca L. Cann, Mark Stoneking y Allan C. Wilson, "Mitochondrial DNA and Human Evolution", *Nature*, 325 (1 de enero de 1987): 31-36.

La cifra de quince mil grupos étnicos proviene de David Maybury-Lewis, *Millennium: Tribal Wisdom and the Modern World* (Nueva York, Viking, 1992), pág. 262.

I. ¿Cuál es la alternativa?

1. El tercer lado

La cita de Freud proviene de *Why War? A Correspondence between Albert Einstein and Sigmund Freud*, traducción de Stuart Gilbert (Ginebra, International Institute of Intellectual Cooperation, League of Nations, 1933), pág. 10.

REPENSAR EL CONFLICTO CON SUS TRES LADOS

Puesto que la denominación "bosquimano" es a menudo denigratoria en el sur de África, muchos antropólogos comenzaron a emplear el término "san". Pero, lamentablemente, san es también insatisfactorio, puesto que significa "bribón" en khoi-khoi. Además, los propios bosquimanos no se llaman "san"; según el antropólogo Megan Biesele, los ju/ho'ansi, por lo menos, consideran que "bosquimano" es una denominación general perfecta. La otra cuestión lingüística se relaciona con el término "!kung", usado ampliamente en la literatura etnográfica con respecto a los ju/'hoansi. Aun a riesgo de confusión, yo

emplearé "ju/'hoansi" siempre que me resulte posible, pues es así como se llama a sí mismo este pueblo, y "!kung" sólo cuando me refiera a la obra de Richard Lee y otros, que utilizan esta última denominación.

Visité un grupo kua (o baqwa) cerca de Bothapatiou, en Botswana y un grupo ju/'hoansi, cerca de Gautscha, Namibia. Realicé estas dos visitas en abril y mayo de 1989.

La cita de /Twi!gum sobre los jefes proviene de Richard B. Lee, *The Dobe !Kung* (Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1979), pág. 89.

La resolución de conflictos en las sociedades más simples

La descripción de la toma de decisiones por los bosquimanos proviene de Megan Biesele, "Sapience and Scarce Resources: Communication Systems of the !Kung and Other Foragers", *Social Science Information*, 17 (1978): 939-940.

Sobre el modo en que los semai resuelven sus conflictos, véase también Robet K. Dentan, *The Semai: A Nonviolent People of Malaya* (Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1968), en particular el capítulo 6. Otras lecturas pertinentes son las obras sobre el tema de Clayton A. Robarchek, comenzando por su tesis doctoral titulada *Semai Nonviolence: A Systems Approach to Understanding*, inédita, Universidad de California, Riverside. Algunos autores han intentado negar la no-violencia de los semai citando fuera de contexto un pasaje de Dentan sobre la "ebriedad de sangre" de soldados semai durante la insurgencia malaya en la década de 1950. Dentan y Robarchek aclaran los hechos en "Blood Drunkenness and the Bloodthirsty Semai: Unmaking Another Anthropological Myth", en *American Anthropologist*, 89 (1987): 356-365. Tal como ellos lo señalan, la unidad militar en la cual servían los semai mataba a una persona año por medio, y la mayoría de esas muertes fueron obra de oficiales y soldados regulares británicos y malayos. Además, la "ebriedad de sangre" no significaba placer, sino desorientación y náusea ante la gran cantidad de sangre derramada.

El grupo semai que yo visité vive en Bare Chee, que significa "pradera del elefante", en la cuenca del río Tenlop. Mi visita tuvo lugar en julio de 1996.

DE LA FAMILIA NUCLEAR A LA FAMILIA HUMANA

En la familia

La historia de Marquise Johnson proviene de Tamar Lewin, "Student Disputes Become Mediation Lesson", *Nueva York Times*, 15 de junio de 1997, pág. 12.

Sobre los cambios en las actitudes públicas respecto del maltrato a las esposas, véanse también Nancy Fraser, *Unruly Practices* (Minneapolis, Minnesota University Press, 1989), y Susan Schechter, *Women and Male Violence: The Visions and Struggles of the Battered Women's Movement* (Boston, South End Press, 1982).

La historia de Jane proviene de Frances Gibb, "Calming Family Conflict", *Times of London*, 29 de septiembre de 1998, pág. 43.

En los lugares de trabajo

La cita de Michael Rosenberg proviene de Morey Stettner, "How to Mediate On-the-Job Conflicts", *Investor's Business Daily*, 31 de diciembre de 1998, pág. 1.

Las estadísticas sobre el empleo de la mediación en la empresa provienen de una encuesta llevada a cabo por la Cornell University y Price Waterhouse, "The Use of ADR in U.S. Corporations", 1997, citada en *Consensus*, octubre de 1998, pág. 12.

En la comunidad

La descripción del enfoque de la ciudad de Boston para luchar contra el delito juvenil proviene de Blaine Harden, "Boston's Approach to Juvenile Crime Encircles Youth, Reduces Crime", *Washington Post*, 23 de octubre de 1997, pág. A3.

Las citas del juez Seeliger y de Hal Rives, comisionado del Departamento de Transportes de Georgia, se refieren a la resolución de la disputa sobre el Presidential Parkway en Atlanta. Proviene de *World Mediation and Arbitration Report*, 1991, págs. 258-59.

La historia de Alisha está tomada de Tamar Lewin, "Student Disputes Become Mediation Lesson", *New York Times*, 15 de junio de 1997, pág. 12.

La Escuela Elemental Melrose, de Oakland, aparece descrita en Sharon Massey, "Schools Find Pupil Mediators Cut Violence", *Wall Street Journal*, 2 de febrero de 1994, pág. 1.

Véase una descripción del *ho'oponopono*, práctica de mediación hawaiana, en James A. Wall, Jr. y Ronda Roberts Callister, "Ho'oponopono: Some Lessons for Hawaiian Mediation", *Negotiation Journal*, 11: 1 (enero de 1995). Sobre la tradición palestina del *sulha*, véase también Elias J. Jabbour, *Sulha: Palestinian Traditional Peacemaking Process* (Montreal, NC, House of Hope, 1993).

Un mundo en guerra

Véase un examen de las negociaciones de Oslo en Amos Elon, "The Peacemakers", *New Yorker*, 20 de diciembre de 1973, págs. 77-85. Véanse también David Makovsky, *Making Peace with the PLO: The Rabin Go-*

vernment's Road to the Oslo Accord (Boulder, CO, Westview, 1996) y Jane Corbin, *The Norway Channel* (Nueva York, Atlantic Monthly Press, 1994).

Véase un análisis de la mediación por el Vaticano en la disputa del Canal de Beagle en Thomas Princen, "International Mediation The View from the Vatican: Lessons from Mediating the Beagle Channel Dispute", *Negotiation Journal*, 3 (1987): 346-366.

De un ámbito a otros

Makita Moore es citada en Tamar Lewin, "Student Disputes Become Mediation Lessons", *New York Times*, 15 de junio de 1997, pág. 12.

Sobre el efecto de la experiencia recogida en las negociaciones laborales sobre el proceso político en Sudáfrica, véase Patti Waldmeir, *Anatomy of a Miracle* (Nueva York, Norton, 1997), págs. 28-29.

¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL TERCER LADO?

Usar el poder de los pares

La historia del Viento Norte y el Sol se encuentra en *The Fables of Aesop and Others: With Designs on Wood by Thomas Bewick* (Londres, Methuen, 1903), págs. 325-26.

Véase un examen excelente de los efectos de la mera presencia de un tercero en J. Rubin y B. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (Nueva York, Academic Press, 1975), págs. 54-57.

Tsamko, un miembro del grupo ju/'hoan, aparece citado en Megan Biese, "Learning a «New» Language of Democracy: Bushmen in an Independent Namibia", artículo mimeografiado, 1989, pág. 13.

Desde una perspectiva con una base común

La cita sobre los estudiantes secundarios de Nueva York proviene de Linda Singer, *Settling Disputes* (Boulder, CO, Westview, 1994), pág. 156.

Respaldo un proceso de diálogo y de no-violencia

La historia de los monjes en la batalla es narrada por David Blusch en "Culture Cul-de-Sac", *Arizona State University Research*, primavera/verano de 1994. Estoy en deuda con Daniel Goleman por haberme llamado la atención sobre ese relato. Él lo cita en *Emotional Intelligence* (Nueva York, Bantam, 1997), pág. 114.

Apuntar a "un triple triunfo"

La disputa sobre el Presidential Parkway aparece descrita en *World Mediation and Arbitration Report* (1991): 257-259.

¿QUIÉN ES EL TERCER LADO?

Los de afuera

La cita del arzobispo Desmond Tutu proviene de un discurso suyo pronunciado en Nueva Orleans el 18 de abril de 1999, ante el Council on Foundations.

Los de adentro

Sobre el concepto de parejas de terceros interesados directos, véase también Paul Wehr y John Paul Lederach, "Mediating Conflict in Central America", *Journal of Peace Research*, 28:1 (febrero de 1991): 85-98.

Hay una excelente descripción y análisis del Acuerdo Nacional de Paz Sudafricano en Peter Gastrow, *Bargaining for Peace* (Washington DC, United States of Institute of Peace Press, 1995).

¿Un tercer lado interior?

Los datos sobre la reacción en batalla de los fusileros del Ejército de los Estados Unidos, y la cita al respecto, provienen de S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Gloucester, MA, Peter Smith, 1978 [1947]), pág. 78.

EL POTENCIAL DEL TERCER LADO

La historia de Le Chambon y la cita del mayor Schmechling provienen de Philip Hallie, *Lest Innocent Blood Be Shed* (Nueva York, Harper and Row, 1994 [1979]), pág. 245.

Las citas del pastor Roger Darcissac y el campesino anciano de Le Chambon provienen de una película escrita, producida y dirigida por Pierre Sauvage, *Weapons of the Spirit* (Chambon Foundation and Greenvalley Production, 1989).

La frase "banalidad del mal" proviene de Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil* (Nueva York, Viking, 1963).

II. ¿Acaso pelear no está en la naturaleza humana?

2. *El primer noventa y nueve por ciento de la historia humana*

El epígrafe de Demi proviene de Lorna Marshall, "Sharing, Talking, and Giving: Relief of Social Tensions Among !Kung Bushmen", *Africa*, 31:3 (julio de 1961): 231-249.

La cita de Hobbes proviene de Thomas Hobbes, *Leviathan*, edición de Richard Tuck (Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, 1991 [1651]), págs. 88-89.

La cita de Freud proviene de *Why War? A Correspondence Between Albert Einstein and Sigmund Freud*, traducción de Stuart Gilbert (Ginebra, International Institute of Intellectual Cooperation, League of Nations, 1933), pág. 11.

EL ROMPECABEZAS ARQUEOLÓGICO

La cita sobre el espécimen espantoso proviene de Raymond A. Dart, "Cultural Status of the South African Man-Apes", *Smithsonian Report*, 4240 (1956): 325-26.

La cita sobre los archivos manchados de sangre de la historia humana proviene de Raymond A. Dart, "The Predatory Transition from Ape to Man", *International Anthropological and Linguistic Review*, 1 (1953): 207-8.

El proyecto de investigación de Bob Brain es descrito detalladamente en C. K. Brain, *The Hunters or the Hunted: An Introduction to African Cave Taphonomy* (Chicago: University of Chicago Press, 1981), págs. 136 y 269.

La sorprendente ausencia de pruebas

Véase Lawrence H. Keeley, *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage* (Nueva York, Oxford University Press, 1996). Una compilación arqueológica incluso más reciente, que incluye un aporte de Keeley, es Debra L. Martin y David W. Fayer (eds.), *Troubled times: Violence and Warfare in the Past* (Amsterdam: Gordon and Breach, 1997). Este trabajo, emprendido con la intención de reunir pruebas sobre la guerra prehistórica, demuestra que la violencia es claramente detectable en los restos arqueológicos, y sorprendentemente sugiere que fue excepcional, y sin duda menos frecuente de lo que surge de los registros etnográficos mucho más recientes.

La cita de la arqueóloga Marilyn Roper proviene de Marilyn Roper, "Evidence of Warfare in the Near East from 10,000 to 4300 B.C.", en M. Nettlehip, R. D. Givens, y A. Nettlehip (comps.), *War, Its Causes and Correlates* (La Haya: Mouton, 1975), pág. 260. Véase también Marilyn Roper, "A Survey of the Evidence for Intrahuman Killing in the Pleistocene", *Current Anthropology*, 10 (octubre de 1969): 427-459.

La información sobre la encuesta de White y Toth proviene de una entrevista telefónica realizada por Lara Olson el 14 de marzo de 1994. Debe observarse que los doctores White y Toth no pudieron completar su investigación por encontrar obstáculos para acceder a ciertas colecciones europeas. Véanse ejemplos de su trabajo en Timothy D.

White y Nicholas Toth, "Engis: Preparation Damage, not Ancient Cutmarks", *American Journal of Physical Anthropology*, 78 (marzo de 1989): 361-367, y también en Timothy D. White y Nicholas Toth, "The Question of Ritual Cannibalism at Grotta Guattari", *Current Anthropology*, 32 (abril de 1991): 103-24.

Véase una excelente reseña de las pruebas arqueológicas sobre la violencia prehistórica en Debra L. Martin y David W. Fayer (comps.), *Troubled Times: Violence and Warfare in the Past* (Amsterdam, Gordon and Breach, 1997). En las páginas 321-355 se encuentra la reseña general de Brian Ferguson titulada "Violence and War in Prehistory". Véase también Brian Ferguson, "Anthropological Perspectives on War", noviembre de 1998, incluida en Triangle Institute for Security Studies, "Study of War".

La cita de Philip Tobias proviene de una comunicación personal del 1 de marzo de 1995.

La explicación que da el arqueólogo Bar-Yosef sobre las murallas de Jericó se encuentra en O. Bar-Yosef, "The Walls of Jericho: An Alternative Interpretation", *Current Anthropology*, 27 (abril de 1986): 157-62. La explicación más tradicional de las murallas como defensas se puede encontrar en Kathleen M. Kenyon, *Digging Up Jericho: The Results of the Jericho Excavations 1952-1956* (Nueva York, Frederick A. Praeger, 1957).

Hay descripciones y análisis de las escenas de violencia en el arte rupestre prehistórico en Antonio Beltrán Martínez, *Rock Art of the Spanish Levant*, traducción de Margaret Brown (Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, 1982), y Lya Dams, *Les Peintures Rupestres du Levant Espagnol* (París, Picard, 1984). Véase también Paul Taçon y Christopher Chippingdale, "Australia's Fighting Warriors: Changing Depictions of Fighting in the Rock Art of Arnhem Land, N. T.", *Cambridge Archaeological Journal*, 4:2 (1994): 211-48. La tesis de que esas figuras podrían estar librando combates en el mundo espiritual aparece formulada en J. D. Lewis-Williams y J. H. N. Loubsher, "Deceptive Appearances: A Critique of Southern African Rock Art Studies", *Advances in World Archeology*, 5 (1986): 253-89. Sea espiritual o no, estas obras sugieren familiaridad con el fenómeno del combate.

El rompecabezas

El "curioso incidente del perro" aparece narrado en Sir Arthur Conan Doyle, "Silver Blaze", *The Memoirs of Sherlock Holmes*, compilación de Christopher Roden (Oxford, Oxford University Press, 1993), pág. 23.

EL MONO COOPERATIVO

Cooperar para competir

Sobre el papel de la cooperación en la vida de nuestros primeros antepasados, véase Richard E. Leakey y Roger Lewin, *Origins: What New Discoveries Reveal About the Emergence of Our Species and Its Possible Future* (Nueva York: E. P. Dutton, 1977).

La cita sobre la red sin frontera de los !kung's proviene de Richard B. Lee, *The !Kung San: Men, Women, and Work in a Foraging Society* (Londres, Cambridge University Press, 1979), pág. 335.

La estimación sobre el tiempo que los bosquimanos dedican a las visitas proviene de Richard B. Lee, "What Hunters Do for a Living, or How to Make Out on Scarce Resources", en Richard B. Lee e Irven DeVore, *Man the Hunter* (Chicago, Aldine, 1968), pág. 31.

Una torta que se puede agrandar

Las citas sobre las nueces de mongongo proviene de Lee, "What Hunters Do for a Living", en Lee y DeVore, *Man the Hunter*, págs. 37-38.

LA LÓGICA DE LA COEXISTENCIA

Poco lugar para la coerción

La cita de Robert Ardrey proviene de *Aggression and Violence in Man: A Dialogue between Dr. Louis Leakey and Mr. Robert Ardrey*, Munger Africana Library Notes, n° 8 (Pasadena, California Institute of Technology, 1971), pág. 12.

Hay una discusión sobre la densidad poblacional promedio de los cazadores-recolectores en la "Introducción" de Lee y DeVore, *Man the Hunter*, pág. 11. Véase también Fekri Hassan, *Demographic Archaeology* (Nueva York, Academic Press, 1981). Hassan estima un promedio de 0,33 personas por kilómetro cuadrado, o 0,85 personas por milla cuadrada.

La comparación entre la caza de hombres y la caza de antílopes proviene de Lee, *The !Kung San*, pág. 391.

La cita del semai proviene del antropólogo Lye Tuck-Po, conversación personal, 2 de agosto de 1996.

La historia de los hadza que optan por irse proviene de James Woodburn, "Discussion, Part III", en Lee y DeVore, *Man the Hunter*, pág. 156.

Aprender la lógica

Véase un excelente examen del dilema de prisionero y la lógica emergente de cooperación en Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (Nueva York, Basic Books, 1984).

- Las palabras del soldado británico de la Primera Guerra Mundial aparecen en S. Gillon, *The Story of the 29th Division* (Londres, Nelson and Sons, s.f.), pág. 77, y son citadas en Axelrod, *Evolution of Cooperation*, pág. 81. "Mr. Bosche" llamaban las tropas aliadas a los alemanes durante esa guerra.
- El incidente de las disculpas alemanas por los disparos sorprendidos aparece narrado en Owen Rutter (comp.), *The History of the Seventh (Services) Battalion: The Royal Sussex Regiment 1914-19* (Londres, Times Publishing, 1934), pág. 29, citado en Axelrod, *Evolution of Cooperation*, pág. 85.

UN SISTEMA DE MANEJO DE CONFLICTOS

- El hecho de que los ju/'hoansi se describen a sí mismos como "propietarios de la discusión" aparece mencionado en Megan Bieseles, "Learning a «New» Language of Democracy: Bushmen in an Independent Namibia", original inédito, 1989, pág. 12.
- La descripción por los bosquimanos de las secuelas de un homicidio impulsivo proviene de Lee, *The !Kung San*, pág. 395.
- Los datos sobre los homicidios !kung provienen de Lee, *The !Kung San*, págs. 382-400.
- La tasa anual de homicidios en Washington, DC, es de setenta y nueve por cada cien mil personas. Una encuesta comparativa de las tasas de homicidios en las principales ciudades europeas y norteamericanas puede encontrarse en la página de la Red de la Policía de Londres: <http://www.met.police.uk/police/mps/mps/press/pub1908.htm>.
- Algunos estudiosos aducen que el relativo pacifismo de los bosquimanos y los semai se debe al hecho de que son refugiados derrotados, expulsados a lugares remotos. Richard Lee refuta esta idea en lo concerniente a los !kung, basándose en fuertes pruebas arqueológicas y en las tradiciones orales de los propios !kung. Véase Lee, *The !Kung San*, pág. 76. En todo caso, queda sin explicar el hecho de que los refugiados derrotados deban ser menos violentos. Como contraejemplos contemporáneos, piénsese en los palestinos, y en los hutus y tutsis, exiliados y expulsados del poder en África Central.
- Véase un estudio comparativo de la guerra en las sociedades tribales y los Estados en Keith Otterbein, *The Evolution of War: A Cross-Cultural Study*, 3ª ed. (New Haven, CT, HRAP Press, 1989). Los resultados de Otterbein demuestran que la forma más simple de organización política y la forma más simple de la economía de subsistencia (caza-recolección) están correlacionadas con la menor frecuencia de la guerra.
- La respuesta de Di//Xao=Toma a quienes dicen que los bosquimanos no tienen gobierno aparece citada en Megan Bieseles, "Learning a

«New» Language of Democracy: Bushmen in an Independent Namibia”, original inédito, 1989, pág. 1.

PERO, ¿NO ESTÁ LA VIOLENCIA EN LA NATURALEZA HUMANA?

Falsas polaridades

Fue el profesor Bruce Knauff de la Emory University, quien me señaló las analogías entre el comer y el sexo.

¿Y los chimpancés?

Véase una descripción de los ataques asesinos de los chimpancés de Gombe en Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1986), págs. 503-534.

Margaret Power expone sus argumentos sobre las condiciones artificiales de alimentación en *The Egalitarians-Human and Chimpanzee* (Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, 1991).

La cita de Jane Goodall sobre el efecto de la alimentación constante proviene de *In the Shadow of Man* (Boston, Houghton Mifflin, 1971), pág. 143.

Sobre la conducta de los bononos, véanse también Frans de Waal y Frans Lanting, *Bonobo: The Forgotten Ape* (Berkeley, University of California Press, 1997), y Takayoshi Kano, *The Last Ape: Pygmy Chimpanzee Behavior and Ecology* (Stanford University Press, 1986).

La observación sobre las tres hembras bononos alineadas proviene de Gale Foland, guardián del zoológico de San Diego (comunicación personal, 18 de enero de 1996).

La investigación de Frans de Waal sobre el apaciguamiento entre los chimpancés y otros primates aparece detallada en su libro *Peacemaking Among Primates* (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1989). Sobre este tema puede verse también James Silverberg y J. Patrick Gray, “Violence and Peacefulness As Behavioral Potentialities of Primates”, en James Silverberg y J. Patrick Gray (comps.), *Aggression and Peacefulness in Humans and Other Primates* (Nueva York, Oxford University Press, 1992).

Capaz de guerra, capaz de paz

Hay una comparación fascinante entre los waorani y los semai en Clayton A. Robarchek y Carole J. Robarchek, “Cultures of War and Peace: A Comparative Study of Waorani and Semai”, en Silverberg y Gray (comps.), *Aggression and Peacefulness*, págs. 189-211.

3. El último uno por ciento de la historia humana

La inscripción sumeria aparece citada en Bruce Chatwin, *The Songlines* (Nueva York, Penguin Books, 1988).

UNA REVOLUCIÓN EN LA VIDA HUMANA

Los seres humanos se asientan y comienzan a cultivar la tierra

Sobre los orígenes de la agricultura, véase también Mark Nathan Cohen, *The Food Crisis in Prehistory: Overpopulation and the Origins of Agriculture* (New Haven: Yale University Press, 1977).

Véase un examen de los peligros intrínsecos en la transición a la agricultura en Mark Nathan Cohen y George J. Armelagos, "Editors' summation", en Mark Nathan Cohen y George J. Armelagos (comps.), *Paleopathology at the Origins of Agriculture* (Orlando, FL, Academic Press, 1984), págs. 585-601. Véase también Jared Diamond, *The Third Chimpanzee* (Nueva York, HarperCollins, 1992), págs. 180-191.

Crece la población

Véase una discusión interesante sobre el espaciamiento de los nacimientos en Melvin Konner y Carol Worthman, "Nursing Frequency, Gonadal Function and Birth Spacing Among !Kung Hunter-Gatherers", *Science*, 207, 15 de febrero de 1980): 788.

Véanse las estimaciones arqueológicas sobre la población humana en Fekri A. Hassan, *Demographic Archaeology* (Nueva York, Academic Press, 1981). Véase también Edward S. Deevey, Jr., "The human population", *Scientific American*, septiembre de 1960.

Sobre El Amarna, véase también B. J. Kemp, *Amarna Reports*, vols. 1-5 (Londres, Egypt Exploration Society, 1984-1989).

LAS CONSECUENCIAS PARA EL CONFLICTO

La torta que puede agrandarse se convierte en una torta de tamaño fijo

La información sobre los indios de la costa noroeste (por ejemplo los ahoushat y los clayoquot) proviene de Carleton S. Coon, *The Hunting Peoples* (Boston, Little, Brown, 1971), pág. 263.

"Demasiadas personas en el mismo lugar"

John Marshall y Megan Biesele (comunicación personal, mayo de 1989) me citaron estas palabras del bosquimano.

La investigación sobre el venado sika aparece descrita en John J. Christian, Vagn Flyger y David E. Davis, "Factors in Mass Mortality of a Herd of Sika Deer (*Cervus nippon*)", *Chesapeake Science* 1 (junio de

1960): 79-95. Le agradezco a Edward T. Hall que me haya llamado la atención sobre ese estudio.

El experimento con las ratas noruegas aparece descrito en John. B. Calhoun, "Population Density and Social Pathology", *Scientific American*, 206 (febrero de 1962): 139-46.

La correlación entre el crimen y la densidad poblacional se desprende de la investigación de Paul Chombart de Lauwe, *Famille et Habitation* (París, Éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, 1959). Esta obra es discutida en Edward T. Hall, *The Hidden Dimension* (Nueva York, Anchor, 1981): 171-173.

Mi entrevista con Aki Tumi, director del Centro Cultural Enga, en Par, Provincia de Enga, Papuasias-Nueva Guinea, tuvo lugar el 16 de noviembre de 1995.

"La pelea nos sigue a todos lados"

Esta cita del ju/'hoan proviene de John Marshall, comunicación personal, mayo de 1989.

Condiciones, no certidumbres

Véase un examen del carácter pacífico de las primeras sociedades agrícolas del sudeste europeo en Marija Gimbutas, *The Goddesses and Gods of Old Europe, 7000-3500 B.C.* (Berkeley y Los Angeles, University of California Press, 1982).

LAS PIRÁMIDES DEL PODER

De la cooperación a la compulsión

La inscripción sumeria aparece citada en Chatwin, *The Songlines*, pág. 189.

La definición del Estado en los términos del monopolio de la fuerza proviene de Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, traducción de A. M. Henderson y Talcott Parsons (Londres, Collier-Macmillan, 1947).

La idea del Estado como "chantajista" aparece desarrollada en Charles Tilly, "War Making and State Making As Organized Crime, en Peter Evans, Dietrich Rueschemeyer y Theda Skocpol (comps.), *Bringing the State Back In* (Cambridge, Inglaterra, Cambridge University Press, 1985), págs. 169-188.

LA LÓGICA DE LA GUERRA

El Estado alimenta las guerras y las guerras nutren al Estado

La observación de sir Richard Burton sobre las guerras en África aparece citada en Montgomery of Alamein, *A History of Warfare* (Cleveland, OH, World Publishing, 1968), pág. 30.

Orden de matar

Le debo al profesor R. Brian Ferguson, de la Rutgers University, la definición del Estado en los términos de "matar o ser muerto".

La conversación de Robert Renaldo con los cazadores de cabezas ilonget aparece en "Discussion", Robert G. Hamerton-Kelly (comp.), *Violent Origins: Walter Burkert, René Girard and Jonathan Z. Smith on Ritual Killing and Cultural Formation* (Stanford, Stanford University Press, 1987), pág. 255.

Asurbanipal es citado en Gwynne Dyer, *War* (Nueva York, Crown, 1985), pág. 29.

La guerra es contagiosa

Véase una exposición fascinante del carácter contagioso de la guerra en Andrew Schmookler, *The Parable of the Tribes: The Problem of Power in Social Evolution* (Boston, Hughton Mifflin, 1984).

La fuerza tiene sentido

Véase un análisis magistral de las múltiples causas de la guerra en Brian Ferguson, "Violence and War in Prehistory", Debra L. Martin y David W. Fayer (comps.), *Troubled Times: Violence and Warfare in the Past* (Amsterdam, Gordon and Breach, 1997), págs. 321-355. Hay una versión más reciente y abarcativa en Brian Ferguson, "Anthropological Perspectives on War", noviembre de 1998; aparecerá en el volumen "Study of War" del Triangle Institute for Security Studies.

EL SIGLO CON MÁS MUERTES

Las estadísticas sobre víctimas provienen de Ruth Leger Sivard, *World Military and Social Expenditures 1996* (Washington, DC, World Priorities, 1996), págs. 18-19.

Las guerras mundiales

La historia del joven francés aparece en Barbara Tuchman, *The Guns of August* (Nueva York, Ballantine, 1994 [1962]), pág. 439.

El espectro de la destrucción en masa

Hay consenso en cuanto a que el descubrimiento del fuego se produjo hace seiscientos mil años. La fecha anterior correspondiente a la cueva Swartskrans de Sudáfrica proviene del profesor Lee Berger, de la Universidad de Witwatersrand. Comunicación personal, marzo 5 de 1995.

Una proliferación de guerras étnicas

Véanse estadísticas comparativas sobre las víctimas en la Primera Guerra Mundial y las guerras de la década de 1980 en Sivard, *World Military and Social Expenditures 1996*, pág. 7.

Y sin embargo hay signos de paz

Sobre los cambios en la estructura de la guerra, véase también John Mueller, *Retreat from Doomsday: The Obsolescence of Major War* (Nueva York, Basic Books, 1989).

El legionario francés aparece citado en Chatwin, *The Songlines*.

4. La recurrencia

La cita del primer ministro británico Tony Blair proviene de un comunicado de prensa emitido por la Embajada Británica en Washington, DC.

La Crisis de los Misiles Cubanos aparece descrita en Robert F. Kennedy, *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Norton, 1969), pág. 61. Véase también Elie Abel, *The Missile Crisis* (Filadelfia, J. B. Lippincott, 1968), pág. 203. Hay descripciones más recientes: James G. Blight y David A. Welch, *On the Brink: Americans and Soviets Reexamine the Cuban Missile Crisis* (Nueva York, Hill and Wang, 1989), y James G. Blight, Bruce J. Allyn y David A. Welch, *Cuba on the Brink: Castro, the Missile Crisis, and the Soviet Collapse* (Nueva York, Pantheon, 1993).

La reflexión del presidente John F. Kennedy sobre los pasos sucesivos hacia la guerra nuclear aparece citada en Robert F. Kennedy, *Thirteen Days*, pág. 76.

UN CAMBIO DE LÓGICA

De la torta de tamaño fijo, volvemos a la torta que puede agrandarse

Le debo a James Botkin el señalamiento de que no hay límites para el aprendizaje. Sobre este tema, véase también James W. Botkin, Mahdi Elmandjra y Mircea Malitza, *No Limits to Learning: Bridging the Human Gap* (Oxford, Pergamon Press, 1979).

Por la idea de un tránsito desde el "poder sobre" al "poder para", estoy en deuda con Marilyn French, *Beyond Power: On Women, Men and Morals* (Nueva York, Summit Books, 1985).

La historia de Netscape aparece descrita en Victor Keegan, *The Guardian Weekly*, 28 de julio de 1996. Las noticias sobre la venta de Netscape provienen de "America Online Profits Triple", *AP Online*, 27 de enero de 1999.

Del "ganar-perder" al "perder-perder"

La cita de Voltaire proviene de Herber Mayes (comp.), *An Editor's Treasury: A Continuing Anthology of Prose, Verse, and Literary Curiosa* (Nueva York, Atheneum, 1968), pág. 1032. Le agradezco a la profesora Martha Minow que me haya llamado la atención sobre esas palabras.

Sobre el hecho de que las mejores mentes científicas no pudieron encontrar un modo de ganar la guerra nuclear, estoy en deuda con el profesor Martin van Creveld. Comunicación personal, marzo de 1995.

La cifra sobre los efectivos chechenos provienen de una entrevista con el vicepresidente de Chechenia, Vasya Arsanov, en mayo de 1997.

Véase un examen excelente de la guerra en Chechenia en Carlotta Gall y Thomas De Waal, *Chechnya: Calamity in the Caucasus* (Nueva York, Nueva York University Press, 1998).

Del "ganar-perder" al "ganar-ganar"

Véase una explicación del modo en que Benetton trabaja por una "ventaja cooperativa" en Werner Ketelhohn, "What Do We Mean by Cooperative Advantage?", *European Management Journal*, marzo de 1993.

El ejemplo de Sudáfrica

La cita de Nelson Mandela proviene de *Long Walk to Freedom* (Boston, Little, Brown, 1994), pág. 533.

Roelf Meyer, el ex ministro de Asuntos Provinciales y Desarrollo Constitucional, expresó sus ideas en una entrevista personal en Johannesburgo, en marzo de 1995.

DE VUELTA A LA RED

Las pirámides se achatan

Kofi Annan, el secretario general de las Naciones Unidas, aparece citado en Max Frankel, "A More Perfect Future", *New York Times Magazine*, 24 de enero de 1994, pág. 18.

El retorno de la red

La información sobre la difusión de la democracia proviene de *Freedom in the World 1995-6* (Washington, DC, Freedom House, 1996). Véase también Tina Rosenberg, "Overcoming the Legacies of Dictatorship", en *Foreign Affairs*, primavera de 1995.

Véase un examen de la paz prolongada entre las democracias liberales en Michael Doyle, "Liberalism and World Politics", *American Political Science Review*, 80 (diciembre de 1986): 1151-69, y "Kant, Liberal Legacies and Foreign Affairs", *Philosophy and Public Affairs*, 12 (1983): 205-235. Hay un punto de vista diferente en Nils Petter Gleditsch, "Democracy and Peace", *Journal of Peace Research*, 29 (noviembre de 1992): 369-376.

La información sobre Asea Brom Boveri proviene de Wally Wood, "How Big Should a Head Office Be?", *Across the Board* 32 (mayo de 1995): 24. Percy Barnevik es citado en John Naisbitt, *Global paradox: The Bigger the World Economy, the More Powerful Its Smallest Players* (Nueva York, William Morrow, 1994), pág. 14.

LA REUNIÓN

Más vulnerabilidad

Sobre el efecto de la huelga en la General Motors, véase "Despite GM Strikes, Jobless Rate Holds at 4.5%", *Buffalo News*, 7 de agosto de 1998, pág. 9A. Véase también Beth Belton, "Impact Will Add to Growth", *USA Today*, 29 de julio de 1998, pág. 3B.

LA REVOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación se hace omnipresente

Howard Markman, de la Universidad de Denver, aparece citado en Kevin Merida y Barbara Vobejda, "Battles on the Home Front", *Washington Post*, 25 de marzo de 1998.

La cita de Arnie Klayman proviene de Tim Diering, "Teachers, School District Work On 'Getting to Yes'", *Hamilton-Wenham Chronicle*, 2 de febrero de 1995, pág. 18.

La cita de Denny Morris proviene de una comunicación personal, octubre de 1993.

La negociación se vuelve una necesidad

La cita del general Lebed proviene de Gall and De Waal, *Chechnya: Calamity in the Caucasus*, pág. 361.

III. ¿Cómo hacemos para parar?

La cita de William Shakespeare proviene de *Enrique IV*, tercera parte, acto 4, escena 8.

5. *Prevenir: Proveedor, Maestro, Constructor de Puentes*

La cita de Lao Tzu proviene de Stephen Mitchell (trad.), *Tao Te Ching* (Nueva York, Harper, 1991), pág. 63.

Mi entrevista con Korakoradue tuvo lugar cerca de Bothapatiou, Botswana, el 5 de mayo de 1989.

Necesidades, habilidades y relaciones

La observación sobre la comida compartida y la cita acerca de los leones proviene de Lorna Marshall, "Sharing, Talking, and Giving: Relief of Social Tensions Among !Kung Bushmen", *Africa*, 31:3 (julio de 1961): 236.

Mi entrevista con Purana tuvo lugar cerca de Bothapatiou, Botswana, 6 de mayo de 1989.

La cita del bosquimano !kung acerca del *hxaro* puede encontrarse en Richard B. Lee, *The !Kung San: Men, Women, and Work in a Foraging Society* (Londres, Cambridge University Press, 1979), pág. 98.

1. EL PROVEEDOR: POSIBILITAR QUE LA GENTE SATISFAGA SUS NECESIDADES

La historia sobre Eugene Rivers proviene de Joe Klein, "In God They Trust", *New Yorker*, 16 de junio de 1997, págs. 40-41.

Mi concepción de las necesidades humanas básicas le debe mucho a Abraham Maslow y John Burton. Maslow postuló cinco conjuntos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Véase Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York, Harper & Row, 1954). John Burton fue el primero en aplicar sistemáticamente la teoría de las necesidades humanas básicas al campo de la resolución de conflictos. Véanse John Burton, *Resolving Deep-Rooted Conflict* (Lanham, MD, University Press of America, 1987), y John Burton (comp.), *Conflict: Human Needs Theory* (Londres, Macmillan, 1999).

Compartir recursos, compartir conocimientos

Sobre la cosmovisión de los semai, véase también Clayton A. Robarchek y Carole J. Robarchek, "Cultures of War and Peace: A comparative Study of Waorani and Semai", en James Silverberg y J. Patrick Gray (comps.), *Aggression and Peacefulness in Humans and Other Primates* (Nueva York, Oxford University Press, 1992), págs. 189-211.

La correlación entre la equidad social y la baja criminalidad aparece examinada en Melvin y Carol R. Ember, "Facts of Violence", *Anthropology Newsletter*, octubre de 1998, pág. 14.

Deborah Hernández aparece citada en James V. O'Connor, "Citizens Put the Community in Community Policing", *American News Service*, 12 de julio de 1996.

Protección

La frase "seguridad común" fue originalmente difundida por la Palme Commission on Disarmament and Security Issues, *A World at Peace: Common Security in the 21st Century* (Estocolmo, The Palme Commission on Disarmament and Security Issues, 1989). Esta frase parece haber sido acuñada por el eminente físico danés Niels Bohr. Véase Niels Bohr, "Memorandum to FDR, July 3, 1944", citada en Richard Rhodes, *The Making of the Atomic Bomb* (Nueva York, Simon and Schuster, 1986), pág. 534.

Respeto

La historia de Steven Spielberg aparece citada en *Time*, 15 de julio de 1985. Le agradezco a Arthur Kanegis que me la haya señalado.

Robert Earl Marck aparece citado en S. Anthony Baron, *Violence in the Workplace: A Prevention and Management Guide for Businesses* (Ventura, CA, Pathfinder Publishing of California), pág. 44.

Sobre la liga nocturna de baloncesto de Milwaukee, véase también Walter C. Farrel, Jr., et al., "Redirecting the Lives of Urban Black Males: An Assessment of Milwaukee's Midnight Basketball League", *Journal of Community Practice*, 2:4 (1995): 95-107.

El pueblo de Florida es Ocala. Véase Jane Braxton Little, "After-School Programs: Young People Are Choosing Homework over Drugs and Crime", *American News Service*, artículo 101, 1997.

Louis G. Lower II aparece citado en Pamela Schaeffer, "Workplace Diversity Programs Work Best When They Expand Beyond Race", *American News Service*, artículo 170, 1997.

La cita del mayor Selim Beslagic proviene de una entrevista publicada en *ECHO News*, n° 10, marzo de 1996. ECHO es una publicación de la European Community Humanitarian Organization, con sede en Bruselas, Bélgica.

La cita sobre las islas Mauricio proviene de una videocinta realizada por el Covey Leadership Center. Le agradezco a Stephen Covey que me la haya señalado.

Libertad

La historia de Tartaria y la cita del presidente Mintimer Shaimiev provienen de una conferencia realizada en La Haya en febrero de 1994.

Puertas abiertas

La historia de la mujer que confeccionaba sillas de bambú proviene de una entrevista con Muhammad Yunus incluida en Rushworth Kidder, *Shared Values for a Troubled World* (San Francisco, Jossey-Bass, 1994), págs. 143-144.

2. EL MAESTRO: ENSEÑAR HABILIDADES PARA MANEJAR EL CONFLICTO

La historia del Pesado proviene de una entrevista con Michael Lewis, 14 de mayo de 1987. Aparece citada en William L. Ury, Jeanne M. Brett, y Stephen B. Goldberg, *Getting Disputes Resolved* (San Francisco, Jossey-Bass, 1988), pág. 79.

El futuro esposo, John Swanson, aparece citado en Kevin Merida y Barbara Vobedja, "Battles on the Home Front: Couples in Conflict over Roles", *Washington Post*, 25 de marzo de 1998.

Deslegitimar la violencia

El Proyecto Educativo de Veteranos aparece descrito en Paul Bush, "When Vietnam Veterans Talk About Violence, Even Tough Teens Listen", *American News Service*, 7 de febrero de 1997.

El trabajo del Centro de Mujeres en Houston aparece descrito en L. C. Nojehowicz, "Enlisting Men to Stop Domestic Violence Spreads Across the Country", *American News Service*, 29 de noviembre de 1996.

Tom Winstone aparece citado en David Lynch. "Ex-Prisoners Speak Up for Peace", *USA Today*, 22 de mayo de 1998, pág. 13A.

Una buena historia del duelo es Robert Baldick, *The Duel: A History of Dueling* (Nueva York, Potter, 1965).

Enseñar tolerancia

La historia de Lucknow y la Escuela Montessori proviene de Carolyn Cottam, "A Bold Experiment in Teaching Values", *Educational Leadership International*, mayo de 1996, págs. 54-57. Le agradezco a Sunita Gandhi que haya señalado este ejemplo a mi atención.

La información sobre la Escuela para la Paz en Neve Shalom/Wahat al-Salaam proviene de su página en www.ourworld.comuserve.com.

Sobre los programas de enseñanza de la tolerancia en las escuelas, véase también Sara Bullard, *Teaching Tolerance: Raising Open-Minded, Empathetic Children* (Nueva York, Doubleday, 1996).

Los programas de las escuelas públicas de Boston aparecen descritos en

Ken Gewertz, "Voices Against Violence", *Harvard University Gazette*, 2 de mayo de 1996, pág. 11.

La investigación acerca de los efectos de la programación televisiva sobre los niños parece citada en David Hamburg, *Annual Report Essays 1983-1996*, Carnegie Corporation of New York 1997, pág. 1986.

Los programas de radio de Burundi son producidos por Search for Common Ground, una organización para la resolución de conflictos con sede en Washington, DC.

Enseñar la resolución conjunta de problemas

Cora Pearson aparece citada en Sharyn Kane y Richard Keeton, "Racial Tensions Spark School Conflict Resolution", *American News Service*, artículo ED28, 1997.

La cita de Patricia Bloxham proviene de Patricia Squires, "Class Learns to Cope with Conflict", *New York Times*, 17 de diciembre de 1989.

La historia de los cuatrocientos estudiantes de Detroit proviene de Kane y Keeton, "Racial Tensions Spark School Conflict Resolution".

El estudio prolongado de los currículos de prevención de la violencia en las escuelas del Estado de Washington está en David Grossman y otros, "Effectiveness of a Violence Prevention Curriculum Among Children in Elementary School—A Randomized Controlled Trial", *JAMA (Journal of the American Medical Association)*, 277 (1997): 1605-1611. En las clases entrenadas, los alumnos realizaban aproximadamente treinta veces menos actos agresivos por día, y aproximadamente ochocientos actos más de los descritos como neutros o positivos.

El estudiante secundario de Nueva York aparece citado en Linda Singer, *Settling Disputes*, 2ª ed. (Boulder, CO, Westview, 1994), pág. 156.

Sobre la difusión de la educación socioemocional, véase también Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Nueva York, Bantam, 1995).

3. EL CONSTRUCTOR DE PUENTES: FORJAR RELACIONES A TRAVÉS DE LAS LÍNEAS DE CONFLICTO

La historia de Meyer y Ramaphosa aparece narrada en Alistair Sparks, "Letter from South Africa: The Secret Revolution", *New Yorker*, 11 de abril de 1994, págs. 76-77.

Desarrollar proyectos conjuntos

El experimento de Sherif, denominado "experimento de Robbers Cave", aparece descrito en "Experiments in Group Conflict", *Scientific American*, 195:5 (1956): 54-58.

La cooperación interracial en Memphis y Sonoma aparece descrita en William Bole, "Citizens Cross Racial Divide to Tackle Concrete Problems", *American News Service*, 4 de abril de 1997.

Lynn Jungwirth aparece citado en Jane Braxton Little, "Saving Trees and Jobs, Long-time Foes Find Common Ground", *American News Service*, 13 de octubre de 1995.

Promover el diálogo genuino

Andrew Puzder aparece citado en Jeannette S. Keton, "Beyond Talk, Opponents in the Abortion Debate Join Forces Against a Common Enemy", *American News Service*, 8 de marzo de 1996.

El diálogo entre turcos y kurdos es real y exacto, pero he cambiado los nombres de los participantes para protegerlos.

Los Días de Diálogo en Los Ángeles aparecen descritos en Jack Crowl, "Some Try a Deceptively Simple Strategy to Defuse Racial Tension—Talking", *American News Service*, artículo 21, 21 de enero de 1996.

La historia de los Mad Dads proviene de Frances Moore Lappe, "The Drug War at Home—Citizens' Success in the Streets", *American News Service*, 28 de enero de 1996.

Jayne Flowers aparece citada en Keton, "Beyond Talk", *American News Service*, 8 de marzo de 1996.

La nueva práctica entre asociados comerciales aparece descrita en Linda McCreery, "Win-Win Partners: Partnering Is a New Approach to an Old Concept of Problem-solving Outside the Court-room", *Hawaii Business*, 1 de septiembre de 1996, pág. 19.

6. Resolver: Mediador, Árbitro, Equilibrador, Curador

Los intereses, los derechos, el poder... y la relación

Sobre el caso de la mina de carbón y la teoría y la práctica de el diseño de sistemas para la resolución de disputas, véase también William L. Ury, Jeanne M. Brett y Stephen B. Goldberg, *Getting Disputes Resolved* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Versión en español: "Cómo resolver las disputas", Ed. Rubinsol, 1997.

4. EL MEDIADOR: CONCILIAR LOS INTERESES EN CONFLICTO

Hay estadísticas sobre las tasas de éxito de la mediación en juicios civiles en Jeanne M. Brett, Zoe I. Barsness y Stephen B. Goldberg, "The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Four Major Service Providers", *Negotiation Journal*, 12:3 (julio de 1996): 259-70. Por las cifras referentes a la mediación internacional estoy en deuda con el profesor Jacob Bercovitch de la Universidad de Canterbury, Christchurch, Nueva Zelanda.

Todos somos Mediadores

La disputa sobre el regalo al esposo de la madre del novio aparece narrada en Lorna Marshall, "Sharing, Talking, and Giving: Relief of Social Tensions Among !Kung Bushmen", *Africa*, 31:3 (julio de 1961): 233-234.

Llevar a las partes a la mesa de negociaciones

El vicedirector Allan Lipsky aparece citado en Les Kozaczek, "School Violence Reduced When Students Participate in Problem-Solving", *American News Service*, artículo 437, 30 de marzo de 1998.

Ayudar a las personas a buscar una solución

La cita de Stefanie Franson proviene de Mary Knapp, "Schools Address Conflict", *Tribune*, de Tampa, noviembre de 1996, pág. 1.

Por la historia de la negociación en los grandes almacenes de Johannesburgo, estoy en deuda con Stephen Covey, comunicación personal, marzo de 1995.

5. EL ÁRBITRO: DETERMINAR LOS DERECHOS EN DISPUTA

Los pares también pueden ser Árbitros

El juez David Silverstein y el sargento Gordon Ferguson aparecen citados en Nancy Weil, "In Teen Courts, Young People Set Their Peers Straight", *American News Service*, 23 de agosto de 1996.

Las Juntas Reparadoras Comunitarias de Vermont aparecen descritas en Mark Lewis, "A New Approach to Nonviolent Crime: Communities Help Determine Justice", *American News Service*, artículo 18, 10 de enero de 1997.

Reemplazar el conflicto destructivo

La reacción de los guerreros de Nueva Guinea ante la introducción de los tribunales aparece descrita en Mervyn Meggitt, *Blood is Their Argument* (Mayfield Publishing Company, 1997), pág. 153.

Las estadísticas sobre la difusión del arbitraje en las negociaciones colectivas provienen de Stephen B. Goldberg, Eric D. Green y Frank E. A. Sander, *Dispute Resolution* (Boston, Little, Brown, 1985), pág. 189.

Promover la justicia

La descripción de la *bcaraa'* de los semai proviene de Clayton Robarchek, "Conflict, Emotion, and Abreaction: Resolution of Conflict Among the Semai Senoi", *Ethos*, 7:2 (verano de 1979): 110.

La información sobre *Brown contra la Junta de Educación* proviene del sitio de Internet <http://www.law.cornell.edu/supct/cases/historic.htm>.

La información sobre el juicio a Karadzic proviene de *The Economist*, 22 de marzo de 1997, págs. 31-32.

6. EL EQUILIBRADOR: DEMOCRATIZAR EL PODER

Crear una democracia cooperativa

Sobre el modo en que la democracia evolucionó en Europa a partir de la guerra civil, véase un análisis en Ralph M. Goldman, *From Warfare to Party Politics: The Critical Transition to Civilian Control* (Syracuse, NY, Syracuse University Press, 1990).

Sobre la construcción de la democracia cooperativa véase también David D. Chrislip y Carl E. Larson, *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference* (San Francisco, Jossey-Bass, 1994).

Roger Aitchison aparece citado en Diane Eicher, "Living 'Stepmon' Scenario Doesn't Have to Rule", *Post*, de Denver, 28 de diciembre de 1998, pág. F1.

Las estrategias para prevenir la violencia en las escuelas aparecen descritas en Les Kozaczek, "School Violence Reduced When Students Participate in Problem-Solving", *American News Service*, artículo 437, 30 de marzo de 1998.

El movimiento tendente a incluir adolescentes en las juntas directivas de los organismos de servicio social es examinado en Gus Spohn, "Social Agencies Give Youth a Seat at the Table", *American News Service*, 12 de octubre de 1995.

Diane Rondeau aparece citada en Paul Bush, "Youths Gain Voice in Government", *American News Service*, 19 de mayo de 1997.

La descripción de las aulas democráticas y la cita de Chip Wood provienen de Mark Lewis, "Teachers Lick Discipline Problems When Students Make the Rules", *American News Service*, artículo ED 126, 9 de febrero de 1996. Véase también el sitio en la Red de The Responsive Classroom, www.responsiveclassroom.com. La cita de Linda Sartor proviene del sitio en la Red www.co-intelligence.org. Le agradezco a Tom Attlee, del Co-Intelligence Institute, que la haya señalado a mi atención.

La historia sobre Semco aparece en Peter Larson, "Democracy Reaches the Workplace", *Citizen*, de Ottawa, 2 de julio de 1994, pág. F3. Un tratamiento más completo del mismo episodio puede encontrarse en Ricardo Semler, *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (Nueva York, Warner, 1993).

Respaldar la acción no-violenta

La historia de la protesta no-violenta de estudiantes secundarias fue tomada de *The Third Alternative*, 13 (otoño-invierno de 1997): pág. 8.

7. EL CURADOR: REPARAR LAS RELACIONES DAÑADAS

Crear el clima adecuado

La historia de Timothy Daytonot proviene de una comunicación personal, 14 de junio de 1998.

Escuchar y reconocer

La descripción de la *bcharaa'* de los semai proviene de Clayton Robarchek "Conflict, Emotion, and Abreaction; Resolution of Conflict Among the Semai Senoi", *Ethos*, 7:2 (verano de 1979): 110.

Gina Shine aparece citada en Mary J. Pitzer, "Taking Steps to Protect Employees Amid Rising Workplace Violence", *Times*, de Los Ángeles, 23 de marzo de 1997.

Dana Langley aparece citada en Matthew Mariani, "Peacemakers", *Occupational Outlook Quarterly*, U.S. Department of Labor, 1 de junio de 1996, págs. 28 y sigs.

El testimonio de Lucas Baba Sikwepere ante el Comité de Derechos Humanos de la Comisión Sudafricana de Verdad y Reconciliación aparece citado en Antiji Krog, *Country of My Skull* (Johanesburgo, Random House, 1998), pág. 31. Le agradezco a Martha Minow que lo haya señalado a mi atención. Véase un análisis profundo de las Comisiones de la Verdad en Martha Minow, *Between Vengeance and Forgiveness: Facing History after Genocide and Mass Violence* (Boston, Beacon Press).

Alentar las disculpas

La historia de Paul Coleman proviene de Robert D. Enright y Joana North (comps.), *Exploring Forgiveness* (Madison, University of Wisconsin Press, 1998), pág. 75.

Carl Jefferson aparece citado en Peter S. Canellos, "Street Soldiers' Peaceful Call to Arms: Many in Project Foster Calm After Slaying", *Globe*, de Boston, 16 de diciembre de 1997.

El relato de Marietta Jaeger aparece en Enright y North (comps), *Exploring Forgiveness*, pág. 12.

Jonathan Bardon, *A shorter Illustrated History of Ulster* (Belfast: Blackstaff Press), págs. 276-277.

7. Contener: Testigo, Juez de Campo, Guardián de la Paz

Sobre Mo Tzu, véase también Burton Watson (trad.), *Mo Tzu: Basic Writings* (Nueva York, Columbia University Press, 1963).

8. EL TESTIGO: PRESTAR ATENCIÓN A LA ESCALADA

Las primeras señales

Paul Evans, el comisionado de policía de Boston, aparece citado en *Newsweek*, 1 de junio de 1998, pág. 25.

La historia de los disparos a mansalva en Arkansas aparece en Les Kozaczek, "School Violence Reduced When Students Participate in Problem-Solving", *American News Service*, artículo 437, 30 de marzo de 1998.

La cita de un compañero de trabajo de Thomas MacIlvane proviene de S. Anthony Baron, *Violence in the Workplace: A Prevention and Management Guide for Businesses* (Ventura, CA, Pathfinder Publishing of California), pág. 49.

Sobre el modo en que las fuerzas policiales están empezando a emplear la evaluación de las amenazas, véase también Robert Fein, Bryan Vossejil y Gwen A. Holden, "Threat Assessment: An Approach to Prevent Targeted Violence", *Research in Action*, National Institute of Justice, septiembre de 1995.

Sobre el campo emergente de las advertencias tempranas, véase también Kumar Rupesinghe y Michiko Kuroda (comps.), *Early Warning and Conflict Resolution* (Nueva York, St. Martin's, 1992). Una red de organizaciones no gubernamentales es el Forum for Early Warning and Early Response (FEWER). El foco inicial está en el Cáucaso y la zona de los Grandes Lagos de África.

La historia del empleado colérico proviene de Mary J. Pitzer, "Taking Steps to Protect Employees Amid Rising Workplace Violence", *Times*, de Los Ángeles, 23 de marzo de 1997.

Patrullar

La historia de United Colors y la cita de Betty Ann Good provienen de Nancy Weil, "Thousands of Teens Join Fight Against Crime", *American News Service*, 21 de febrero de 1997.

El trabajo de Mamás en Patrulla aparece descrito en *The Economist*, 25 de mayo de 1996, pág. 30.

Hablar

El comisionado Paul Evans es citado en *Newsweek*, 1 de junio de 1998, pág. 25.

La historia de Jimmy Ellison aparece en Patricia Squires, "Class Learns to Cope with Conflict", *New York Times*, 17 de diciembre de 1989.

La protesta de las esposas cristianas que lucharon por salvar a sus maridos judíos aparece en Nathan Stolfus, "Dissent in Nazi Germany", *The Atlantic*, 270 (septiembre de 1992): 86-94. Véase también Tahan

Stolzfus, *Resistance of the Heart: Intermarriage and the Rosenstrasse Protest in Nazi Germany* (Nueva York, Norton, 1996).

Pedir ayuda pronto

La historia del estudiante neoyorquino que denunció a un compañero por llevar un cuchillo a la escuela aparece en Les Kozaczek, "School Violence Reduced When Students Participate in Problem-solving", *American News Service*, artículo 437, 30 de marzo de 1998.

La historia del "Bandido del Diente Feo" y la cita del capitán Robert Dunford, del Departamento de Policía de Boston, proviene de James V. O'Connor, "Citizens Put the Community in Community Policing", *American Service*, 12 de julio de 1996.

9. EL JUEZ DE CAMPO: ESTABLECER LÍMITES A LA LUCHA

Establecer reglas para la lucha limpia

La historia del duelo con pistolas para pintar aparece en Rhonda Chriss Lokeman, "Conflict Resolution via Paint Pistols: Other Businesses Could Take a Lesson from These", *Star*, de Kansas City, 7 de junio de 1998, pág. L3.

Le debo al profesor Thomas Schelling, de la Universidad de Maryland (comunicación personal, marzo de 1997), la observación sobre el tabú creciente impuesto al empleo de las armas nucleares.

La cita de Ron Sinkler proviene de Blaine Harden, "Boston's Approach to Juvenile Crime Encircles Youths, Reduces Slayings", *Washington Post*, 23 de octubre de 1997, pág. A3.

La historia de America Online aparece en un artículo de Amy Harmon en *The New York Times*, 31 de enero de 1999, pág. 1.

La historia del Proyecto Campaña Positiva proviene de Kim A. Lawton, "Sick of Mudslinging, Civic Groups Say No to Negative Campaigning", *American News Service*, artículo 49, 19 de abril de 1996.

Retirar las armas ofensivas

Le debo a Shirley Anderson la cita de la granjera.

Las cifras comparativas de las muertes infantiles provocadas por armas de fuego provienen de *The Economist*, 4 de abril de 1998, pág. 16: "Un estudio de 1997 encontró que la tasa de las muertes relacionadas con armas de fuego entre los niños estadounidenses de menos de 15 años era aproximadamente dieciséis veces más alta que entre los niños de otros veinticinco países industrializados combinados."

El Boston Gun Project aparece descrito en Robert Peer, "Boston Anti-Gun Initiative Becomes National Model, Gests NRA Endorsement", *American News Service*, 1997.

Las posibilidades del avión espía estadounidense *Blackbird* aparecen descritas en Charlie Cole, "Our Spy on High: The Air Force's SR-71 Shows an Eye for Detail", *New York Times Magazine*, 10 de mayo de 1987, págs. 32-34.

Fortalecer las defensas de modo no ofensivo

A la reducción de las armas ofensivas mientras se deja intactas las armas defensivas se la llama a veces "desarme cualitativo". La idea se atribuye a Sir Basil Liddell Hart, y fue introducida originalmente por Lord Robert Cecil en la Conferencia de Desarme de Ginebra en 1932. Véase Harry B. Hollins, Averill L. Powers y Mark Sommer, *The Conquest of War* (Boulder, CO, Westview, 1989), págs. 64-65.

La historia de la burla aparece en Mary Knapp, "Schools Address Conflict", *Tribune*, de Tampa, 3 de noviembre de 1996, pág. 1.

La historia del merodeador proviene de Mary J. Pitzer, "Taking Steps to Protect Employees Amid Rising Workplace Violence", *Los Angeles Times*, 23 de marzo de 1997.

10. EL GUARDIÁN DE LA PAZ: PROPORCIONAR PROTECCIÓN

La historia de John Lewis y Floyd Mann aparece en David Halberstam, *The Children* (Nueva York, Random House, 1998).

Interponerse

La historia de las madres de los pandilleros proviene de Geoffrey Mohan, "Mothers Rally to Halt Gang Killings", *Times*, de Los Ángeles, 8 de octubre de 1995, pág. B1.

La historia de John Andrews proviene de L. C. Nojehwicz, "Men Get 'Off the Sidelines' to Fight Domestic Violence", *American News Service*, 29 de noviembre de 1996.

Imponer la paz

La historia de la ejecución de /Twi aparece en Richard B. Lee, *The Dobe !Kung* (Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1979), pág. 96.

La cita de Gary French proviene de *Newsweek*, 1 de junio de 1998, pág. 23.

La cita de la antropóloga Laura Cummings proviene de "Does Society Limit Women's Aggression?: Studies Conclude That the Way Women Deal with Aggression Has Less to Do with Genes Than Culture", *Sentinel-Tribune*, de Orlando, 22 de abril de 1992, pág. E1.

Desactivar la violencia antes de que estalle

Véase una discusión seria de la tragedia de Ruanda en Scott R. Feil, *Preventing Genocide: How the Early Use of Force Might Have Succeeded in Rwanda* (Nueva York, Carnegie Corporation, 1998). En la pág. vi, el

informe cita al teniente general Romeo A. Dallaire: "Los asesinatos podrían haberse impedido de existir la voluntad internacional de aceptar el costo, y de hacerlo incluso después de las pérdidas políticamente complicadas de las fuerzas de paz en Somalia y la confusión concomitante de abril de 1994". Un grupo internacional de líderes militares de nivel superior, convocados por la Carnegie Commission on Deadly Conflict, el Institute for Study of Diplomacy at Georgetown University, y el Ejército de los Estados Unidos, coincidió, en sus grandes lineamientos, con la evaluación del general Dallaire. Véase Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, *Preventing Deadly Conflict* (Nueva York, Carnegie Corporation, diciembre de 1997), pág. 6.

El caso de Macedonia es examinado en Alice Ackermann y Antonio Pala, "From Peacekeeping to Preventive Deployment: A Study of the United Nations in the Former Yugoslav Republic of Macedonia", *European Security*, 5:1 (primavera de 1996): 83-97.

Sobre la tragedia de Waco, véase también Dick J. Reavis, *The Ashes of Waco: An Investigation* (Syracuse, NY, Syracuse University Press, mayo de 1998).

Los nuevos guerreros

La historia de la enfermera Joan Black proviene de *Time*, 23 de agosto de 1993, pág. 11.

REUNIÓN DE TODOS LOS ROLES

Violencia étnica

La historia de Bhiwandi apareció en "Why Bombay Burned... and Bhiwandi Didn't", *India Today*, 13 de enero de 1993, págs. 42-43. Le agradezco a Steven Wilkinson que la haya señalado a mi atención.

Conclusión: Es nuestra elección

LOS PRÓXIMOS PASOS. ¿CÓMO PUEDO COMENZAR?

La historia de la respuesta del estudiante cuando le apuntaron con una pistola fue narrada por Scott Harshbarger, procurador general de Massachusetts. Aparece en Mary McGrory, "Program Helps Kids Head Off Violence", *Post-Dispatch* de St. Louis, 6 de octubre de 1994, pág. 7B.

Ian Morton aparece citado en Elise T. Chisolm, "With Resolver Aplenty, Community Mediators Give Peace a Chance", *Sun*, de Baltimore, 20 de junio de 1995, pág. 3D.

La cita de Alexandria Ritch, alumna de la señora Gaye Baca en la Escue-

la Elemental Sweeney de Santa Fe, proviene de Arthur Kanegis, comunicación personal, 18 de febrero de 1998.

Gail Robertson es citada en Paul Bush, "Forgoing the Courtroom, More Americans Try Do-It-Yourself Approach to Justice", *Hope*, octubre de 1997, págs. 11-12.

El caso de Olivia Lane (un nombre distinguido) proviene de Cynthia J. Chataway y Deborah M. Kolb, "Working Behind the Scene: Gender and Power in Informal Conflict Management", en A. Taylor y Judi Bernstein (comps.), *Conflict and Gender* (Cresskill, NJ, Hampton Press, 1994).

Las citas de los reverendos Brown y Rivers provienen de *Newsweek*, 1 de junio de 1998, págs. 22-23.

La historia del Proyecto Campaña Positiva aparece en Kim A. Lawton, "Sick of Mudslinging, Civic Groupus Say No to Negative Campaigning", *American News Service*, artículo 49, 19 de abril de 1996.

Índice analítico

- Abel, 81
Abu Alaa, 39
Acción individual, 210
Acción no-violenta, 168-169
Acción policial comunitaria, 182-183, 191
Acuerdo de Oslo (1933), 39
Acuerdo Nacional de Paz, 45
Adán, 81
Afganistán, 105
África, 111
África Occidental, 89
África Oriental, 66, 89
Aki Tumi, 83
Alemania, la unidad europea y, 145
Alianzas, 106, 214
Alianzas estratégicas, 106
Allstate Insurance Company, la diversidad en la, 134
Allyn, Bruce, 109
América Central, 181
America Online, código de conducta y Jueces de Campo de, 185-186
Andrews, John, 190-191
Ángeles Guardianes, 181
Annan, Kofi, 110
Antiguo Egipto, 59, 80, 85, 86-87, 89, 113
Apartheid, 40, 43, 46, 172
Arafat, Yasser, 39
Arbitraje, 37, 153, 154, 158, 159-163, 194, 198
Ardrey, Robert, 55, 65
Arendt, Hannah, 30, 50
Argentina, 39, 161
Armas, 32, 59, 65, 103-104, 182, 186, 193-194
Armas nucleares, 21-22, 92-93, 95, 99-101, 104, 185, 189, 197-198
Arnhem Land, 57, 59
Asea Brown Boveri (ABB), 112
ASEAN, 114
Asfour, Hassan, 39
Asurbanipal, 90, 92
Atchison, Roger, 166
Atlanta, Georgia, 38, 43, 71, 141

- Aulas con consenso, 166-167
 Australia, 57, 59
 Australopitecos, 54, 55-56, 58
 Avión espía *Blackbird*, 188, 241
 Aviones espías, 188
 Ayuda comunitaria a la policía, 182-183
 Ayuda rápida, 182-183
- "Banalidad del mal", 50
 "Bandido del Diente Feo", 183
- Bangladesh, 136
 Barbee, William, 190
 Bardon, Jonathan, 176
 Barnard, Isak, 70
 Barnevik, Percy, 112
 Base común, 42
 Batek, sociedad, 71
bcaraa', 33-32, 161, 171-172, 194
 Belfast, los barrios protestantes contra los católicos, 201, 202
 Bell Atlantic, 172
 Benetton, 106
 Berger, Lee, 53, 54, 56
 Berlín, 182
 Beslagic, Selim, 134
 Bhiwandi, 196-197
 Black, Joan, 194
 Blair, Tony, 99
 Bloomington, Indiana, "Mamás en Patru-lla", 181
 Bloxham, Patricia, 140-141
 Bosnia, 26, 28, 39, 94-95, 134, 162-163, 181-182
 Bosquimanos, 35, 52, 82, 127
 - el compartir y regalar entre los, 128-129
 - el sistema de la resolución de conflictos de los, 32-34, 35, 36, 42, 69-77, 84, 127, 128-129, 156, 173, 175, 191, 214
 - ideas modernas de gestión puestas en práctica por los, 120-121
 - ju/'hoan, 41, 69, 191
 - kua, 33, 68, 70
 - !kung, 32, 53, 62, 70, 71, 129
 - la agricultura y los, 79-80
 - la cooperación entre los, 61-62, 120
 - nombre de los, 128
- Boston Gun Project, 187
 Boston, Massachusetts, 37-38, 131, 139, 179, 181, 183, 187, 193
- Boulding, Kenneth, 204
 Brain, Bob, 56-57, 92
 Brasil, 161
 Brett, Jeanne, 152
 Brain, Bob, 56
 Brown contra la Junta de Educación, 162
 Brown, Jeffrey, 212
 Brown, Linda, 162
 Burke, Edmund, 48
 Burton, Sir Richard 89,
 Burundi, enseñanza de la tolerancia en, 140
 Busch, David, 42
- Caín, 89
 Cain, Becky, 212
 Calhoun, John, 83
 California, 147, 194
 Cámara de Representantes de los Estados Unidos, 147
 Camp David, acuerdos de paz de, 173
 Canadá, 66, 111, 139
 Canal de Beagle, 39
 Carter, Jimmy, 156
 Catal Huyuk, 59
 Cáucaso, mediación entre los pueblos del, 38
 Cazadores-recolectores, 78, 120-121
 - cooperación entre los, 61-62, 67-68
 - la guerra entre los, 65-66, 81-82 *véase también* Bosquimanos, Semai.
 - su pasaje a la agricultura, 79-80
- Centro de Mujeres, 137-138
 Centro para la Resolución de Conflictos, 38
 Chechenia, 105, 120, 156-157
Children of the Arbat (Rybakov), 109
 Chile, 39, 161, 162, 165
 Chimpancés, 72, 73-74, 170, 190
 Chimpancés bonobo, 73
 China, 95, 177-178, 190
 Christian, John, 83
 Churchill, Sir Winston, 151
 Ciencia, 101
 Ciudades-Estado, 84, 89-90
 Civilización, comienzos de la, 57
 Cleveland, Ohio, 35
 Clinton, Bill, 147-148
 "Clubes de después de clase", 134
 Co-cultura, 76, 142, 213
 Co-democracia, 213
 Coerción, 64-66, 77, 97

- el poder estatal y la, 86-87, 89-90, 91, 96
- las estructuras de poder y la, 86-89
- las sociedades agrícolas y la, 78, 79-80, 83-84, 85-86
- Coleman, Paul, 173
- Colombia, 75, 113, 119
- Columbine High School, 24
- Comando Aéreo Estratégico, 47
- Comisión de Verdad y Reconciliación, 172
- Compartir, 128, 130-132
- Comunicación, 157-158
- Comunidad, 137, 168
 - como tercero, 40-41
 - su papel en la resolución de conflictos, 32-35, 37-38
- Condado de Ocala-Marion, Florida, 147
- Conflicto:
 - coerción y, 64-66, 77-97
 - contención del, 126, 149, 177-198
 - cooperación y, 60-68, 75-76, 178-182
 - entre los chimpancés, 71-72, 73-74
 - historia del, 52-123
 - importancia del, 126
 - lógica del "ambos ganamos", 106-107, 121
 - la interdependencia acrecentada y el, 114-115
 - la naturaleza humana y el, 54-61, 71-75, 91
 - lógica del "yo pierdo-tú pierdes", 104-105, 121
 - prevención del, 126, 127-149
 - signos tempranos de, 179-181
 - sistema de manejo del, 68-71
 - tres tipos de, 63-64
- Conflicto del Cercano Oriente, 39, 106-107, 115, 171
- Conflicto destructivo: véase Conflicto, Guerras, Acción bélica.
- Conflicto étnico, 94-95, 133, 139-140, 167-168, 199
- Congreso Nacional Africano, 44, 45, 107, 142
- Constructor de Puentes, el tercero como, 128, 142-151, 196, 212
- Contención, 126, 177-194
 - mediante Guardianes de la Paz, 178, 191-194, 195, 198
 - mediante Jueces de Campo, 178, 183-191, 195, 198
 - mediante Testigos, 178-183, 195, 198
 - tres modos de, 178
- Controladores o defensores, 36-37, 164-165
- Cooperación, 61-68, 76, 86-87, 102-103
- Corporaciones, 106, 112, 116-117
- Corte Internacional de Justicia Criminal, 163
- Corte Suprema de los Estados Unidos, 42
- Costa Rica, 132
- Crear confianza, 170-171
- Crisis de los Misiles Cubanos, 99-101, 105
- Croacia, 39, 94-95
- Cueva de Swartkrans, 92-93
- Culpepper, Patrice, 38
- Cummings, Laura, 38
- Curación, 153-154, 169-175, 194, 195, 196
- Dale, George, 192
- Dallaire, Romeo, 192-193
- Darcissac, Roger, 50
- Dart, Raymond, 54-55, 56
- Davidianos, los, y el FBI, 193
- Dayonot, Timothy, 171
- De Klerk, F. W., 44, 45, 46, 107
- De Waal, Frans, 71, 74, 170, 190
- Defensas, fortalecimiento de las, 188-189
- Delito, 34, 83, 131-132, 134
- Demi, 53
- Democracia, 111, 120
 - cooperativa, 165-168, 213
- Departamento de Defensa de los Estados Unidos, 48
- Departamento de Estado de los Estados Unidos, 48
- Departamento de Transporte de Georgia, 43
- Derechos, 110, 153
- Des Noyers, Nanette, 116-117
- Desactivar la violencia, 192-193
- "Desconflictualización", 185
- Detroit, Michigan, 141
- Di//Xao-Toma, 71
- Diálogo, 145-149
- Dilema del prisionero, 66-68, 85, 91
- Dinosaurios, 93
- Disculpas, 169, 172-173
- Disputas familiares, 40, 164, 172
 - el establecimiento de límites en las, 183-184
 - la curación en las, 170
 - la mediación en las, 154-156

- papel de la comunidad en las, 35-36
- Disputas laborales, 151-153, 161, 178
- Duelos, 138, 186-188
- Dunford, Robert, 183
- Ecuador, 74, 161
- "Edad de la Fuerza", 96
- Edad del hierro, 54
- Edén, Huerto del, 81
- Egipto, 106-107, 171
- Ejército de los Estados Unidos, 46
- Ellison, Jimmy, 182
- Empleos para adolescentes, 131
- Engel, Herman, 31, 32
- Enoc, 81
- Equilibrar, 153, 154, 163-169, 194, 196, 198
- Equipo de Acción Comunitaria, 185
- Esclavitud, abolición de la, 110
- Escucha:
 - activa, 128
 - curación y, 171-172
- Escuela de Paz, 139
- Escuela Elemental Melrosse, 38
- Escuela Secundaria Martin Luther King, 38
- Esfuerzo asociado, 147-148
- Esopo, 41
- Estado de Washington, 141
- Estado, 87, 89-90, 91, 96
- Estructura de poder en la familia, 111-112
- Estructura de red, 111-113
- Estructuras organizacionales, 34, 87-88, 91, 109-111, 116-117, 119-120, 121-122
- Europa, 104, 114-115, 132, 145, 165
- Europa Oriental, 109, 169
- Eva, 81
- Evans, Paul, 37, 179, 181
- Ex Yugoslavia, 24, 39., 52, 94, 95, 96, 134, 162, 179, 181, 183, 193
- Fatiga de combate, 46-47
- Federación Rusa, 135, 156-157
- Ferguson, Brian, 58
- Ferguson, Gordon, 160
- Filipinas, 90, 165
- Fletcher-Howell, Gordon, 137
- Florida, 134, 180
- Flowers, Jayne, 148
- Fondo Monetario Internacional, 114
- Ford 2000, 117
- Ford Motor Company, 116-117, 120
- Fort Worth, Texas, 131-132
- Francia, 49-50, 95, 111, 145
- Frankel, Sidney, 142
- Franson, Stefanie, 158
- Frayser, David, 58
- French, Gary, 191
- Freud, Sigmund, 54
- Fuego, dominio humano del, 93
- Fujitsu, 106
- Gandhi, M. K. (Mahatma), 105, 138, 168
- General Dynamics, 133
- General Motors, 106, 115, 135
- Génesis, 81
- Gladysvale, yacimiento de, 53-54, 55
- Glasnost*, 109
- Goldberg, Stephen, 152, 157
- Golden, Andrew, 179
- Good, Betty Ann, 181
- Goodall, Jane, 73
- Gorbachev, Mijail, 109
- Grameen Bank, 136
- Gran Bretaña, 75, 111, 134, 162, 186
- Grupo Jadza, 66
- Grupos de resolución de conflictos, 180
- Grupos étnicos, cantidad de, 134
- Guardianes de la Paz, contención del conflicto por medio de, 178, 191-194, 198
- Guerra, acción bélica:
 - alternativas a la, 27, 30, 120
 - cantidad actual de guerras, 94
 - contagio de la, 91
 - el tercero y la, 39, 42-43, 47-49
 - entre las democracias, 110-112
 - guerras étnicas, 24, 94-95, 133, 134, 140, 167-168, 196-197
 - la cooperación en la, 67-68
 - la naturaleza humana y la, 16, 27
 - las sociedades agrícolas y la, 81-82, 83-85
 - lógica de la, 88-91
 - prevención de la, 197-198
 - resistencia interior a la, 46-47
 - razones para la, 64-65, 81-82, 92, 94, 133
 - signos de paz y, 95-96
- Guerra de los Seis Días, 106
- Guerra de Vietnam, 42, 104
- Guerra del Golfo, 188, 192
- Guerra Fría, 65, 94, 95, 100, 104, 185
- Guerras indirectas, 95

- Habilidades, 128-129
 Hablar, 181-182
 Harrington, Michael, 137
 Harvard, Universidad de, 189
 Hawái, 38, 183
 Hernández, Deborah, 134
 Hiroshima, 92, 95
 Hirschfeld, Yair, 39
 Hitler, Adolf, 92
Ho'oponopono, 38
 Hobbes, Thomas, 54, 69
Homo habilis, 54, 58
Homo negotiator, 76, 118
Homo sapiens, 59
 Humanidad:
 - la cooperación como clave para su supervivencia, 61-62
 - evolución de la, 53-54, 55, 216
 Humor, 128-129
- IBM, 106
 Iglesias, 131, 145
 Imperio Asirio, 89, 90
 Imperio Babilónico, 89, 90
 Imperio Británico, 104, 110, 168
 Imperios, 89, 104, 110
 India, 98, 106, 139
 Indios de la costa noroeste, 82
 Ingushia, 157
 Interdependencia, 113-114
 Intereses, conflictos de, 63-64, 153, 164
 Internet, 103, 110, 112, 116, 185
 Intervenciones, 184, 190-191
 Irak, 179, 188, 192-193
 Irán, 179
 Irlanda del Norte, 99, 138, 167-168, 178, 186, 201
 Israel, 39, 106, 139, 174 *véase también* Conflicto del Cercano Oriente.
 Italia, 167
- Jaeger, Marietta, 173
 Japón, 182
 Jebel Sahaba, 57
 Jefes, 89
 Jefferson, Carl, 173
 Jerarquías piramidales, 112-113
 Jericó, 59
 Jobs, Peter, 148
 Johannesburgo, 158
 Johnson, Marquise, 35-36
 Johnson, Mitchell, 179
 Jonesboro, Arkansas, 179
 Jrushchev, N. S., 100
 Ju/'hoan (bosquimanos), 41, 69, 191
 Judíos, 49-50, 182
 Jueces de Campo, contención del conflicto mediante, 178, 183-191, 195, 198
 Jungwirth, Lynn, 145
 Juntas Reparadoras Comunitarias, 160
 Justicia, 161-163
 Juul, Mona, 39
- Kalahari, desierto de: *véase* Bosquimanos.
 Karadzic, Radovan, 162
 Keeley, Lawrence, 57
 Kennedy, John F., 99-100, 151-153
 KGB, 109
kgotla, 33-34
 King, Martin Luther, Jr., 144, 168-169
 Klayman, Arnie, 119
 Koch, Nancy, 186
 Korakoradue, 33, 69, 127, 173
 Kosovo, 58
 Kua (bosquimanos), 33, 68, 70
 !Kung (bosquimanos), 32, 53, 62, 70, 71, 129
 Kurd, Mahel el, 39
 Kurdos, 133, 146-147, 169, 179, 192
 Kuwait, 179, 192
lagom, 131
- Lamec, 81
 Lane, Olivia, 211
 Langley, Dana, 172
 Lao Tzu, 127
 Larsen, Terje Rod, 39
 Le Chambon, judíos rescatados por los habitantes de, 49-50
 Le Forestier, Roger, 49
 Leakey, Louis, 65
 Lee, Richard, 32, 61, 62, 70, 71, 129
 Lévi-Strauss, Claude, 63
 Lewis, John, 189-190
 Lewis, Michael, 136
 Lewis-Williams, J. D., 59
 Libertad, 135
 Liddell-Hart, Sir Basil, 188
 Liga Femeniona de Votantes, 212
 Lincoln, Nebraska, 190-191
 Lógica de "yo pierdo-tú pierdes", 104-105, 121
 Lógica del "ambos ganamos", 106-107, 121

- Lógica del "yo gano-tú pierdes", 118-119
 Los Ángeles, California, 147, 180, 190
 Loubsher, J. H. N., 59
 Lower, Louis G., 134
 Lubbers, Ruud, 157
 Lubowski, Anton, 43
 Lucknow, 138-139
- Macedonia, 193
 Mack, Robert Earl, 133
 Maestro, el tercero como, 131, 138-142, 149
 Malasia, 167 *véase también* Semai.
 "Mamás en Patrulla", 181
 Mandela, Nelson, 44, 45, 48, 107-108, 172
 Mann, Floyd, 190
 Marcos, Ferdinando, 165
 Markham, Howard, 118
 Marshall, Lorna, 128, 129
 Marshall, S. L. A., 46-47
 Martin, Debra, 58
 Martin Luther King Center, 141
 Massachusetts, 137, 169
 McIlvane, Thomas, 179
 McNamara, Robert Strange, 100
 Mediación, 36-37, 38, 151-153, 154-159,
 177, 194, 195, 196, 198, 210
 Mediadores escolares, 40, 158
 Meggitt, Mervyn, 160
 Memphis, Tennessee, 144-145
 Mercosur, 114
 Meyer, Roelf, 108, 142-143
 México, 194
 Miami, Florida, 181
 Milwaukee, Wisconsin, 133
 Minas de carbón, 151-153, 175, 184
 Mito de origen, 52
 Mo Tzu, 177-178, 188, 190
 Monarquía, 89, 110
 Monnet, Jean, 145
 Montañistas, sus vínculos por encima del
 conflicto, 143-144
 Montgomery, Alabama, 191-192
 Moore, Makita, 40
 Morris, Denny, 119
 Morton, Ian, 209-210
 Movimiento de los derechos civiles, 168-
 169, 189-190
 Movimientos separatistas, 115
 Mozambique, 39, 94
 Mujeres, 112
 - derecho de las, 110
 - tasas de ataque y violación de, 24
 Muro de Berlín, 201
 - caída del, 109, 112
 Musulmanes, 39
- Naciones Unidas, 44, 114, 180, 181, 188,
 190, 192-193, 197
 NAFTA, 114
 Nagasaki, 92
 Namibia, 82
 Naturaleza humana, conflicto y, 54-60, 71-
 75, 91
 Nazis, 49-50, 182
 Neanderthal, 59
 Necesidades, 128, 129-136
 Negociación, 163
 Netscape, 103
 Neve Shalom/Wahat al-Salaam, 139
 Nicaragua, 165
 Niños:
 - disputas entre los, 34, 38, 156-157,
 184, 189, 190, 197
 - el juego limpio y los, 162
 - en la cultura semai, 34
 - enseñanza de la resolución de proble-
 mas a los, 141-142 *véase también*
 Disputas familiares.
 - muertes por armas de fuego, 187
 Noruega, 39
 Nueva York, 162, 182, 191
 Núremberg, Tribunal de, 162
- Omaha, Nebraska, 147
 Opción de irse, 70, 84, 91
 Oregon, 145
 Organización para la Liberación de Pales-
 tina (OLP), 39
 Ortega, Daniel, 165
- Padres: *véase* Disputas familiares.
 Países árabes, *véase* Conflicto del Cercano
 Oriente.
 Países Bajos, 139, 157
 Pakistán, 95, 197
 "Papás Chiflados", 147
 Pares, iguales, 41, 159-160
 París, universidad de, 158
 Patrullaje, 180-181
 Patten, Bill, 147
 Paz:
 - como situación natural, 75

- signos de, 95-96, 97
- vigencia de la, 191-192
- Pearson, Cora, 140
- Perdón, la curación y el, 176
- Perú, 161
- Pinochet, Augusto, 164, 165
- Pinturas rupestres, 59
- Plaza Sésamo*, 139
- Población, 62, 65, 79-80, 82-84, 91
- Poder, 64, 86-88, 94, 102, 109-110, 122
 - equilibrar el, 153-154, 163-169
- Posiciones, conflictos de, 63-64
- Potencias coloniales, 110, 111
- Power, Margaret, 73
- Préstamos a pobres, 136
- Prevención, 127-149, 199-200
 - compartir para la, 128, 130-134
 - enseñar para la, 129, 136-142
 - las necesidades, habilidades y relaciones en la, 128-129
 - proveer para la, 129-130
 - tender puentes para la, 129, 142, 149
- Primera Guerra Mundial, 68, 92, 94, 104
- Proceso judicial, 159-163
- Programa "Comunicación y conflicto en el lugar de trabajo", 141
- Programa "Educación para el Entendimiento Mutuo", 139
- Proveedor, el tercero como, 129-136, 196
- Proverbio etíope, 198
- Provisión de comida, 63, 73, 128, 131
- Proyecto Campaña Positiva, 186
- Proyecto Educativo de Veteranos, 137
- Proyectos conjuntos, 144-145, 148
- Pundik, Ron, 39
- Purana, 70, 128
- Puzder, Andrew, 145

- Rabin, Yitzhak, 39
- Radio, 139
- Ramaphosa, Cyril, 142
- Ramones (anciano kua), 33
- Ratas, 83
- Raza, 147, 180
- véase también* Sudáfrica, República de,
- Reconciliación, 176-177
- Reconocimiento, curación y, 171-172
- Relaciones, 128-129, 153
- Renacimiento, 101
- Renaldo, Robert, 89-90

- República de Irlanda (Eire), 201
- Resolución conjunta de problemas, 140-142
- Resolución de conflictos, 26, 116, 126, 140-142, 151-175, 195
 - en la cultura semai, 33-34, 35, 43, 48, 69, 75, 161-162, 173-174, 179, 194 *véase también* Tercero
 - en la Ford, 116-117
 - importancia de la, 202-203
 - los intereses, los derechos, el poder y las relaciones en la, 152-153
 - por los bosquimanos, 32-34, 35, 36, 42, 69-77, 84, 127, 128-129, 156, 173, 191
- Resolución de problemas, 140-142
- Respeto, 32, 132-134
- Revolución Agrícola, 63, 79-80, 101
- Revolución de la negociación, 116-120
- Revolución del Conocimiento, 101-108, 115, 116, 123, 131, 144, 187, 203
- Revolución Industrial, 101
- Reyes, 89, 110
- Rice University, 137
- Ridley-Thomas, Avis, 147
- Río de Janeiro, 131
- Rit, Alexandria, 210
- Rivers, Eugene, 129-130
- Rives, Hal, 38
- Robarchek, Clayton, 161, 172
- Robertson, Gail, 211
- Rochester, Nueva York, 186
- Rondeau, Diane, 166
- Roper, Marilyn, 57
- Rosenberg, Michael, 36
- Rousseau, Jean-Jacques, 60
- Royal Oak, Michigan, 179
- Ruanda, 94, 162, 192
- Rybakov, Anatoly, 109

- Sadat, Anuar el, 171
- Sadat, su visita a Jesuralén, 171
- Saddam Hussein, 179, 192
- San Francisco, Universidad de California en, 171
- Sant'Egidio, 39
- Sarajevo, papel de los medios de comunicación en, 185
- Sartor Linda, 167
- Saturn Corporation, 135
- Seeliger, Clarence, 38