

LA LIBERTAD DE EXISTIR

Volumen VII

La raíz del conflicto

Creencias, poder, recursos y responsabilidad humana

Juan Segurola

Primera edición · v1.0 · ES

© 2026 Juan Segurola
Todos los derechos reservados

Índice

Prólogo	3
1. Cómo nace un conflicto	3
2. Creencias, identidad y pertenencia	4
3. Intereses, recursos y desigualdad	6
4. Poder, obediencia y legitimidad	7
5. La violencia y sus justificaciones	9
6. Comprensión y responsabilidad	10
7. Cooperación sin sometimiento	11
8. Condiciones de una convivencia justa	13
Referencias (Vancouver)	14

Prólogo

Este libro sostiene que el conflicto tiene raíces plurales e interrelacionadas: interpretaciones incompatibles, identidades sociales, recursos desiguales y autoridad discutida. Ninguna explica todos los casos. Los capítulos examinan cómo cobra importancia cada una y qué pueden hacer las instituciones sin prometer la desaparición del desacuerdo.

Los volúmenes anteriores examinan libertad, comprensión, sencillez, experiencia de vivir, soledad y acción con sentido. Este volumen aborda las tensiones que surgen cuando personas libres comparten un mundo. Su propósito no es imponer una doctrina ni presentar todos los conflictos como equivalentes, sino distinguir desacuerdo, desigualdad, coacción y responsabilidad. Se citan las aportaciones atribuidas a autores concretos; la síntesis normativa corresponde al autor. Los capítulos invitan al examen, no a la adhesión.

1. Cómo nace un conflicto

Un conflicto no comienza necesariamente con una agresión. Puede comenzar cuando dos personas atribuyen sentidos incompatibles a una misma decisión, cuando una necesidad queda desatendida o cuando una regla distribuye ventajas y cargas de manera desigual. Conviene distinguir el desacuerdo, que pertenece a la pluralidad humana, de su transformación en hostilidad. No toda diferencia requiere una solución inmediata y no todo acuerdo es justo. La cuestión inicial es identificar qué está realmente en disputa y quién soporta sus consecuencias.

El conflicto combina al menos tres planos: hechos comprobables, interpretaciones de esos hechos y condiciones materiales que limitan las elecciones disponibles. Una persona puede interpretar un retraso como falta de respeto; otra, como resultado de una obligación inaplazable. La comprobación del hecho no elimina necesariamente el problema de reconocimiento. Inversamente, una conversación respetuosa no resuelve por sí misma la escasez de vivienda, tiempo o recursos. Confundir estos planos conduce a intervenciones superficiales.

La psicología del conflicto ha mostrado que los incentivos cooperativos y competitivos pueden orientar trayectorias distintas de una controversia. Deutsch examinó las condiciones bajo las cuales los participantes pasan a relaciones constructivas o destructivas [1]. Su marco no autoriza a deducir una conducta individual a partir de una única variable: la historia del vínculo, la confianza y la asimetría de poder importan. El conflicto no es una esencia fija, sino un proceso susceptible de intensificación o transformación.

Un primer examen exige formular dos relatos. El primero describe lo que ocurrió sin adjetivos morales; el segundo declara qué significado le atribuye cada implicado. Si alguien afirma «me han excluido», debe preguntarse qué decisión produjo esa vivencia, cómo se tomó y si existían vías de participación. La distinción no desautoriza el sufrimiento: permite investigar si la interpretación coincide con un procedimiento injusto, con un malentendido o con ambos.

También debe distinguirse la responsabilidad de iniciar una acción de la responsabilidad de mantener una escalada. La reacción desproporcionada no

queda justificada por el agravio previo. Pero una invitación genérica a «dialogar» puede ser improcedente si una parte padece intimidación o daño. En tales circunstancias, establecer límites, garantizar seguridad y activar protección preceden a cualquier encuentro entre las partes.

Ninguna causa única explica todos los conflictos. La escasez puede intensificar la competencia, pero las instituciones prósperas también disputan estatus, jurisdicción y reconocimiento. La identidad puede convertir un desacuerdo limitado en una amenaza simbólica, aunque grupos de identidades opuestas pueden cooperar cuando las condiciones materiales son justas. Una explicación plural no elude el análisis: exige preguntar qué mecanismo actúa, a qué escala y mediante qué retroalimentaciones. La explicación económica ilumina la distribución sin agotar la experiencia de la humillación; la psicológica ilumina la hostilidad sin explicar por sí sola quién establece las reglas.

Cabe objetar que una teoría con múltiples raíces puede explicarlo todo y, por eso, no predecir nada. La objeción es válida si nos limitamos a acumular causas. Un análisis plural útil plantea diferencias contrastables: cuando la distribución es decisiva, modificarla debería aliviar la disputa; cuando falta un procedimiento creíble, los recursos quizá no restauren la confianza; cuando se castiga la disidencia, el diálogo privado puede ocultar el conflicto en vez de resolverlo. Hay que examinar estas posibilidades y corregir el diagnóstico cuando la evidencia lo exija.

Una diferencia se convierte en conflicto cuando una preferencia pasa a ser una pretensión que otros deben reconocer, resistir o acomodar. Esta distinción importa porque no toda discrepancia exige un acuerdo negociado. Dos personas pueden discrepar sobre el significado de lo ocurrido sin limitar sus respectivas elecciones; una disputa por el acceso a un recurso compartido altera necesariamente lo que cada una puede hacer. Conviene identificar el objeto del desacuerdo, las partes que pueden actuar, lo que está en juego y las instituciones que distribuyen los costes. También importa quién puede abandonar la relación, quién está obligado a permanecer y si el silencio es verdaderamente voluntario. Estas preguntas separan las fricciones propias de la pluralidad de los daños evitables y evitan reducir cualquier conflicto a un malentendido: a veces los intereses se comprenden perfectamente y siguen siendo incompatibles.

Podemos entender el nacimiento del conflicto sin imaginar una sociedad sin diferencias. Lo decisivo es construir procedimientos capaces de reconocer la discrepancia antes de que se convierta en una lucha por negar la legitimidad del otro. Comprender el mecanismo es una forma de responsabilidad, no una excusa para sus resultados.

2. Creencias, identidad y pertenencia

Las creencias sirven para orientarnos, pero pueden convertirse en señales de pertenencia. Cuando una opinión deja de ser una propuesta discutible y pasa a definir quiénes somos, corregirla puede sentirse como una pérdida de identidad. El desacuerdo deja entonces de versar solo sobre una afirmación y se interpreta como rechazo del grupo. Esta transición ayuda a comprender por qué discusiones aparentemente pequeñas suscitan respuestas extraordinariamente intensas.

Tajfel y Turner ofrecieron un marco influyente para estudiar la relación entre categorización, identidad social y conflicto intergrupal [2]. El reconocimiento de grupos propios y ajenos no implica necesariamente enemistad, pero puede favorecer comparaciones que alteran la valoración de una misma conducta según quién la realice. Ser conscientes de esa posibilidad no equivale a atribuir prejuicios a todos los integrantes de una comunidad: es una advertencia contra el automatismo de nuestras evaluaciones.

La pertenencia también protege. Familias, asociaciones y tradiciones ofrecen lenguaje, apoyo y memoria. Una filosofía de la autonomía que exigiera renunciar a todos los vínculos confundiría libertad con aislamiento. El problema aparece cuando el precio de pertenecer es renunciar al examen crítico, callar ante el abuso o aceptar que los demás carecen de derechos equivalentes. Una comunidad madura admite la discrepancia sin convertirla automáticamente en deslealtad.

Es útil distinguir tres preguntas: «¿qué afirmo?», «¿por qué la considero verdadera?» y «¿qué temo perder si cambia?». La tercera no prueba que la creencia sea falsa, pero revela intereses afectivos que pueden dificultar su revisión. Una controversia religiosa, política o cultural merece ser discutida con precisión; sería injusto reducir toda convicción profunda a un mecanismo psicológico. La investigación de motivos complementa, no sustituye, la evaluación de razones.

El lenguaje agrava a menudo el antagonismo. Cuando decimos «ellos siempre» o «nosotros nunca», convertimos una conducta contingente en una propiedad esencial de millones de personas. Una alternativa consiste en delimitar decisiones, responsables, fechas y efectos. Esta precisión impide que la crítica legítima de una institución se transforme en hostilidad indiscriminada hacia quienes comparten una identidad con sus dirigentes.

La identidad no es por sí misma un instrumento de exclusión. La memoria compartida puede sostener el cuidado y la acción colectiva; el peligro aparece cuando se convierte la lealtad en una exención frente al examen crítico. El Volumen V abordó la soledad y la pertenencia desde la capacidad individual de disentir. Aquí la cuestión se desplaza a las instituciones: ¿pueden sus miembros cuestionar a los dirigentes, impugnar categorías y abandonar una asociación sin perder derechos esenciales? La discrepancia interna pone a prueba no solo la independencia personal, sino las reglas que organizan la pertenencia.

Podría objetarse que una identidad común es imposible si todo compromiso resulta revisable. Sin embargo, la discrepancia no tiene por qué disolver una comunidad: puede aclarar qué obligaciones son compartidas y cuáles son impuestas. No se exige escepticismo permanente ante cada costumbre, sino distinguir el compromiso recíproco de la unanimidad forzada. Las comunidades necesitan cauces de disidencia, razones públicamente expuestas y protección frente a la exclusión. Tales procedimientos pueden fortalecer una pertenencia menos dependiente del silencio.

La identificación colectiva puede ofrecer solidaridad a quienes no han logrado hacer oír su voz individual. Sería erróneo considerar, por ello, que la pertenencia es en sí misma una ilusión peligrosa. El umbral crítico aparece cuando se

presume la intención de una persona por su identidad, cuando se llama traidores a quienes discrepan o cuando la pertenencia exige repetir creencias nunca examinadas. Una comunidad puede proteger una práctica heredada sin obligar a sus miembros a aceptar todas las explicaciones formuladas en su nombre. La prueba práctica consiste en observar si las personas pueden revisar sus convicciones, criticar a sus dirigentes y conservar vínculos a través del desacuerdo interno sin perder su condición de miembros reconocidos.

La libertad de conciencia se pone a prueba cuando defendemos el derecho de alguien a mantener una idea que nos parece equivocada, siempre que sus acciones respeten los derechos ajenos. No se pide indiferencia frente al daño. Se propone separar la dignidad de la persona de la solidez de sus argumentos y diseñar espacios donde cambiar de opinión no equivalga a perder toda pertenencia.

3. Intereses, recursos y desigualdad

No todos los conflictos nacen de interpretaciones. Algunos enfrentan necesidades materialmente incompatibles: un recurso limitado, una vivienda inaccesible, un horario de cuidados o una distribución de riesgos ambientales. La cortesía puede facilitar su negociación, pero no crea por sí misma recursos suficientes. Una explicación exclusivamente psicológica del conflicto corre el riesgo de responsabilizar a las personas perjudicadas por condiciones que no controlan.

La desigualdad altera el significado práctico de la elección. Formalmente, dos personas pueden aceptar un acuerdo; materialmente, una de ellas quizá no pueda rechazarlo sin perder ingresos, protección o vivienda. Evaluar la justicia de un procedimiento exige preguntar cuáles son las alternativas reales de cada parte. Sen ha insistido en la importancia de comparar las vidas que las personas pueden efectivamente llevar, en lugar de limitarse a modelos institucionales ideales [3]. Esa perspectiva sirve aquí como orientación normativa, no como medición empírica de cada caso.

Los recursos compartidos plantean un problema adicional. El acceso individual a agua, territorio o infraestructuras puede deteriorar un bien común si no existen reglas legítimas y capacidad de vigilancia. Ostrom documentó la diversidad de arreglos institucionales mediante los cuales ciertas comunidades administran recursos comunes [4]. Su trabajo desaconseja tanto la confianza ingenua en la cooperación espontánea como la presunción de que una única solución centralizada sirve para cualquier contexto.

Una disputa distributiva debería exponer con claridad cuatro elementos: el recurso disponible, las necesidades relevantes, la regla de reparto y los costes que esa regla impone. En una comunidad de vecinos, por ejemplo, la decisión sobre una obra no debería reducirse al número de votos. Importan la urgencia técnica, la capacidad económica de los residentes, la seguridad del edificio y la posibilidad de escalar pagos sin trasladar riesgos indebidos.

Debemos evitar dos simplificaciones simétricas. Una consiste en afirmar que todo conflicto encubre una lucha económica; la otra, que basta con mejorar actitudes personales para superar la desigualdad. Las ideas pueden organizar intereses materiales, y los recursos pueden reforzar identidades. Su interacción requiere

análisis contextual y evidencia, especialmente cuando se propone intervenir mediante políticas públicas.

Un conflicto distributivo no versa únicamente sobre cuánto recibe cada parte, sino sobre qué riesgos debe soportar. Una regla formalmente igual puede ser injusta si una parte puede resistir los retrasos mientras otra pierde vivienda, salud o ingresos durante la espera. Por eso los procedimientos deben considerar diferencias de exposición, información y poder negociador. La comparación relevante no suele darse entre igualdad perfecta y libertad ilimitada, sino entre arreglos viables que permiten distintos grados de capacidad real para decidir y actuar.

Cabe objetar que insistir en la desigualdad convierte cualquier negociación fallida en prueba de injusticia. Eso confundiría un resultado desfavorable con un proceso injusto. La distinción exige examinar derechos de partida, información accesible, posibilidades de impugnación y coste efectivo de obtener reparación. Tampoco debe responsabilizarse a una persona desfavorecida de corregir por sí sola la estructura que limitó sus opciones. El diagnóstico busca identificar instituciones responsables, no convertir la vulnerabilidad en falta moral.

Los conflictos por recursos incluyen a menudo una dimensión temporal que desaparece en una negociación inmediata. Un acuerdo puede beneficiar a quienes hoy participan y trasladar costes ambientales, deuda o infraestructuras agotadas a quienes no están representados. Las generaciones futuras no pueden consentir y las poblaciones desplazadas pueden carecer de voz en las instituciones que administran el recurso. Esto no proporciona una fórmula automática de reparto, pero obliga a explicitar quién soporta los costes diferidos, cómo se distribuye la incertidumbre y si las decisiones pueden revisarse antes de causar daños irreversibles. La enseñanza de la gobernanza de recursos compartidos no es que toda cooperación tenga éxito, sino que reglas claras, supervisión creíble y participación efectiva pueden modificar los incentivos que favorecen la apropiación unilateral.

La resolución responsable no promete que todos obtendrán lo que desean. Aspira a hacer explícitos los sacrificios, repartir las cargas justificadamente y permitir la impugnación de decisiones. Una convivencia justa no elimina la escasez; evita que esta se convierta en una autorización permanente para la arbitrariedad.

4. Poder, obediencia y legitimidad

El poder no se reduce a dar órdenes. Consiste también en establecer agendas, definir qué problemas merecen atención, controlar información o determinar qué opciones resultan imaginables. Puede facilitar coordinación legítima, por ejemplo en una emergencia; puede igualmente ocultar privilegios bajo la apariencia de necesidad técnica. La pregunta relevante no es simplemente si existe autoridad, sino cómo se justifica, se controla y se puede corregir.

La obediencia cumple funciones cotidianas. Seguir normas de circulación, protocolos clínicos o reglas de deliberación permite coordinar vidas distintas. Pero el cumplimiento de una orden no equivale a su legitimidad moral. Cuando una decisión perjudica a otros, la existencia de una jerarquía no disuelve la

responsabilidad personal. La integridad exige preguntar por los fines, los medios y los derechos afectados.

Arendt distinguió conceptualmente poder y violencia, aunque su enfoque admite interpretaciones y críticas diversas [5]. Recuperar esa distinción ayuda a evitar la idea de que la fuerza constituye por sí misma autoridad. Un gobierno puede imponer silencio sin producir confianza; una institución puede ser obedecida por temor y, sin embargo, carecer de justificación suficiente ante quienes soportan sus decisiones.

La legitimidad necesita procedimientos reconocibles: reglas accesibles, posibilidad de réplica, criterios públicos y controles frente al abuso. Sin embargo, una decisión formalmente regular puede vulnerar derechos básicos. La legalidad es condición relevante de la vida compartida, no una garantía automática de justicia. Las instituciones deben permitir revisión, reparación y límites efectivos a su propio poder.

En un equipo de trabajo, la autoridad técnica merece escucharse cuando presenta razones comprobables. No debería transformarse en inmunidad frente al error. Una persona con mayor experiencia puede equivocarse; quien detecta el fallo necesita una vía segura para comunicarlo. La confianza organizativa depende tanto de la competencia como de la posibilidad real de disentir sin represalias.

El poder de fijar la agenda es distinto del poder de ganar una votación abierta. Bachrach y Baratz analizaron la exclusión de asuntos de la decisión política, mientras que Lukes examinó cómo el poder puede moldear los términos mismos en que se entienden los intereses. Se trata de proximidades conceptuales, no de afirmar que este libro derive de esas teorías. Advierten que una institución no demuestra su legitimidad solo mostrando la corrección de decisiones adoptadas después de haber excluido determinadas preguntas. [6, 7]

La obediencia no es automáticamente legítima porque una orden sea legal, ni la negativa está justificada sin más porque alguien disienta sinceramente. La desobediencia civil puede buscar la corrección pública de una injusticia grave mediante una acción limitada y responsable; la objeción de conciencia plantea otra cuestión, relacionada con la complicidad. Se objetará que tolerar la desobediencia debilita toda norma. La respuesta es que un orden constitucional estable necesita cumplimiento ordinario y también vías efectivas de impugnación, control judicial y, excepcionalmente, resistencia fundada. Cuanto mayores sean los daños previsibles de resistir y menos se hayan explorado remedios pacíficos, mayor será la carga de justificación. Véase también el tratamiento de la desobediencia civil en Rawls [8].

La autoridad y la legitimidad guardan relación, pero no son idénticas. Un cargo público puede disponer de competencias legales y ejercerlas arbitrariamente; un representante comunitario puede gozar de confianza sin tener mandato jurídico reconocido. También el consentimiento exige una lectura cuidadosa: la ausencia de protesta no demuestra conformidad cuando disentir implica perder el empleo, sufrir exclusión o exponerse a violencia. Una prueba más exigente pregunta si las decisiones se justifican públicamente, si quienes resultan afectados pueden impugnarlas y si los responsables están sometidos a reglas que no redactaron

solo en beneficio propio. La rendición de cuentas debe superar la consulta simbólica: la crítica tiene que poder producir rectificaciones.

La autonomía no requiere rechazar sistemáticamente la autoridad. Requiere no delegar sin examen el juicio moral. La obediencia responsable reconoce funciones legítimas, pero mantiene abiertas preguntas sobre proporcionalidad, derechos y mecanismos de rendición de cuentas. Sin esas condiciones, el orden puede ser simplemente un conflicto silenciado.

5. La violencia y sus justificaciones

La violencia introduce una ruptura cualitativa: el desacuerdo se transforma en imposición mediante daño o amenaza. Puede expresarse en agresión física, intimidación, coacción y diversas formas de privación. Conviene no diluir el concepto hasta convertir cualquier malestar en violencia; tampoco restringirlo de modo que desaparezcan de nuestra atención daños sistemáticos producidos por arreglos institucionales.

Galtung propuso distinguir formas directas y estructurales de violencia en un artículo clásico de investigación para la paz [9]. Esa tipología ha influido ampliamente en el campo, pero no sustituye una evaluación jurídica o causal específica. Su valor aquí es conceptual: obliga a preguntar si una situación dañina procede de una acción identificable, de condiciones sociales persistentes o de una interacción entre ambas.

Las justificaciones de la violencia suelen presentarse como excepciones: una amenaza extraordinaria, una finalidad superior o la deshumanización de quien se considera enemigo. No todas las situaciones son moralmente equivalentes. Defender a una persona agredida no se identifica con iniciar una agresión. Pero incluso cuando una intervención coercitiva resulta defendible, necesita límites de necesidad, proporcionalidad, protección de terceros y supervisión. Los fines declarados no convierten cualquier medio en aceptable.

En la vida ordinaria, la escalada puede comenzar con la normalización del desprecio. Repetir que ciertos grupos merecen humillación no produce automáticamente agresiones, pero reduce los obstáculos morales para justificarlas. Criticar una política, una creencia o una conducta sigue siendo legítimo; presentar a las personas como inherentemente inferiores desactiva la reciprocidad que hace posible discutir.

La respuesta adecuada a una situación violenta no consiste siempre en reunir a víctimas y agresores para que «se entiendan». Puede requerir separación, apoyo independiente, investigación de hechos, protección inmediata y acceso a la justicia. Los procesos restaurativos, cuando proceden, deben tener salvaguardas, participación libre y reconocimiento de responsabilidades. Su uso nunca debería sustituir la protección de quien corre peligro.

La legítima defensa y la resistencia a un gobierno injusto no pueden reducirse a consignas según las cuales la violencia sería siempre necesaria o siempre inadmisible. Importan la inmediatez de la amenaza, la necesidad, la proporcionalidad, las alternativas y la responsabilidad hacia quienes no participan en el conflicto. La pretensión estatal de monopolizar legítimamente el uso de la fuerza exige límites institucionales; no demuestra que cada intervención

sea legítima. A la inversa, denunciar una injusticia no concede un mandato ilimitado para emplear fuerza en su nombre. La formulación sobre la pretensión estatal remite a la caracterización de Weber [10].

Una objeción seria al concepto de violencia estructural es que puede ampliarse hasta llamar violencia a todo sufrimiento evitable, borrando diferencias esenciales entre abandono, exclusión y agresión deliberada. Por ello conviene mantener clara la distinción entre coacción directa y patrones institucionales, e identificar un agente o proceso, un mecanismo causal y un remedio posible. La precisión conceptual no obliga, sin embargo, a ignorar daños previsibles que ocurren sin un agresor individual identificable. Obliga a describirlos correctamente.

Los argumentos públicos sobre el uso de la fuerza suelen borrar distinciones importantes. La legítima defensa no equivale al castigo; la protección inmediata difiere de la represalia; contener una agresión no es lo mismo que humillar al adversario. Las nociones de necesidad, proporcionalidad, discriminación entre objetivos y rendición de cuentas son útiles porque una intención presentada como protectora puede acompañarse de medios desmedidos. Estos criterios no resuelven todas las emergencias, y quien afronta un peligro real puede disponer de información muy limitada. Pero precisamente esa incertidumbre obliga a desconfiar de las declaraciones simples según las cuales cualquier uso de fuerza demostraría valentía o constituiría necesariamente un fracaso moral.

Una cultura de paz no promete ausencia completa de conflicto. Pretende impedir que la fuerza se convierta en argumento final, y que la humillación se disfrace de virtud. La prueba ética de una causa aparece con especial claridad en el trato que dispensa a quienes se le oponen.

6. Comprensión y responsabilidad

Comprender no es absolver. Podemos explicar qué experiencias, temores o incentivos influyeron en una acción sin negar el daño causado. La confusión entre explicación y justificación empobrece el juicio: si toda causa exculpara, ninguna conducta sería imputable; si rechazáramos comprender, renunciaríamos a prevenir la repetición. La responsabilidad exige sostener simultáneamente una descripción rigurosa y un criterio normativo.

Conviene separar intención, conducta, consecuencia y reparación. Una acción bienintencionada puede producir daño; una consecuencia grave no demuestra por sí sola una intención maliciosa. Esta distinción no determina automáticamente las obligaciones legales, pero ayuda a evitar respuestas impulsivas. Preguntar qué se sabía, qué era razonable prever y qué alternativas existían mejora la evaluación de responsabilidades.

El ejercicio de escuchar exige a veces formular la versión más fuerte de la posición contraria, sin inventar argumentos que la persona no sostiene. Podemos reconocer una necesidad legítima detrás de una exigencia desproporcionada, o un miedo real detrás de una conclusión equivocada. Reconocer no obliga a conceder. Es posible decir: «entiendo qué necesitas y por qué esta decisión te preocupa; no acepto la solución que propones».

Cuando existe una asimetría de poder, pedir ecuanimidad a ambas partes por igual puede ocultar obligaciones diferentes. Quien controla recursos, decisiones o mecanismos de protección tiene responsabilidades adicionales. La imparcialidad no consiste en repartir automáticamente la culpa por mitades; consiste en aplicar criterios consistentes a los hechos y escuchar las voces que normalmente quedan fuera del procedimiento.

La reparación tampoco se reduce a disculparse. Puede requerir restitución, cambio de reglas, reconocimiento público o garantías contra nuevas vulneraciones. En otros casos, lo responsable es aceptar que la confianza no puede restablecerse de inmediato. Una víctima conserva el derecho a establecer distancia; la reconciliación no es una deuda que pueda exigírsele.

Explicar y excusar responden a preguntas distintas. Explicar una acción es investigar cómo llegó a ser posible; excusarla es valorar si debe reducirse la responsabilidad. La distinción importa cuando las instituciones investigan conductas indebidas: una indagación que ignora incentivos repetirá fallos evitables, mientras que otra que convierte todo contexto en absolución negará la capacidad de decidir y el daño causado. La evaluación debe considerar coacción, conocimiento, alternativas y consecuencias.

Una objeción habitual sostiene que escuchar a todas las partes coloca al mismo nivel una amenaza y a quien la sufre. No tiene por qué ser así. Escuchar es una práctica de conocimiento, no una declaración de equivalencia moral. Si existe un riesgo creíble de represalia, la protección y la investigación independiente pueden preceder al encuentro directo. Después puede atribuirse responsabilidad sin exigir reconciliación a la persona perjudicada. Un proceso orientado a esclarecer los hechos no equivale necesariamente a uno orientado al perdón.

Comprender los motivos ajenos puede mejorar nuestra capacidad de anticipación y evitar escaladas innecesarias. También puede convertirse en una carga injustamente depositada sobre quienes ya han sufrido un daño. Una víctima no tiene que interpretar con benevolencia a su agresor antes de pedir protección o reparación. Comprender una explicación no equivale a excusar: averiguar cómo influyeron el miedo, la ideología o los incentivos no elimina las obligaciones de quien actuó. Al mismo tiempo, atribuir responsabilidad no exige fingir que todos decidieron en condiciones idénticas. La investigación pertinente relaciona capacidades, consecuencias previsibles, coacción, alternativas disponibles y deberes hacia otros, sin elegir entre culpabilidad absoluta y exoneración total.

Comprender el conflicto significa ampliar nuestras herramientas de juicio. No exige abandonar convicciones, pero sí distinguir entre lo que sabemos y lo que suponemos, entre las intenciones que atribuimos y los efectos que podemos comprobar. Esa disciplina ayuda a responder con firmeza sin convertir la firmeza en hostilidad.

7. Cooperación sin sometimiento

La cooperación suele describirse como un bien incondicional. Sin embargo, también puede utilizarse para exigir conformidad o trasladar cargas a quien dispone de menos capacidad para negarse. Una relación cooperativa merece ese nombre cuando los participantes conservan voz, límites y la posibilidad de revisar

el acuerdo. Colaborar no es obedecer sin reservas ni renunciar a intereses legítimos.

Fisher, Ury y Patton popularizaron un enfoque de negociación que distingue personas y problemas, explora intereses y propone criterios objetivos [11]. Conviene emplearlo como repertorio de procedimientos, no como promesa de acuerdos equitativos en cualquier circunstancia. Cuando hay amenazas, desinformación o dependencia extrema, la negociación puede necesitar garantías externas para no ratificar la desigualdad inicial.

Podemos evaluar una oferta preguntando qué necesidades satisface, qué obligaciones impone, cómo se resolverán futuras discrepancias y qué ocurrirá si una parte desea salir. La claridad sobre el desacuerdo protege más que la retórica de la armonía. Un compromiso ambiguo puede parecer cordial hoy y convertirse mañana en fuente de reproches porque cada persona creyó haber aceptado algo diferente.

La cooperación exige reciprocidad, pero no simetría exacta en cada contribución. En una familia, las capacidades y necesidades cambian con la edad, la enfermedad o las circunstancias laborales. Ser justos no implica imponer idénticas tareas a todos, sino reconocer el esfuerzo, distribuir responsabilidades de forma razonable y permitir que los arreglos se revisen.

El conflicto puede desempeñar una función correctora dentro de relaciones cooperativas. Un miembro que denuncia una regla ineficaz o discriminatoria no destruye necesariamente el proyecto común: quizá evite que la obediencia aparente encubra un deterioro. Por eso resultan indispensables procedimientos para disentir, registrar objeciones y rectificar decisiones sin represalias.

La distinción de Hirschman entre salida y voz ofrece una proximidad útil para pensar la participación: las personas pueden abandonar una organización o intentar cambiarla desde dentro. Aquí la cuestión institucional amplía la libertad personal desarrollada en el Volumen V. La salida no protege si abandonar significa perder servicios imprescindibles; la voz no funciona si las quejas quedan registradas pero no influyen en las decisiones. El Volumen VI trató el registro de objeciones pendientes en la colaboración. En las instituciones públicas, ese registro necesita además una regla que determine quién responde, cómo y con qué posibilidades de reparación. [12]

Podría objetarse que tales garantías ralentizan la cooperación o paralizan el liderazgo. Sin embargo, la ausencia de oposición puede trasladar los costes a quienes menos pueden protestar. Un diseño viable distingue decisiones urgentes de las que admiten consulta, conserva vías de recurso y permite revisar las razones de una excepción. Cooperar sin sometimiento no exige consenso en cada instante, sino una distribución de autoridad que pueda impugnarse después de decidir.

También hay ocasiones en que el compromiso resulta éticamente insuficiente. Repartir un bien disputado puede ser razonable; situarse a mitad de camino entre la igualdad de protección y una discriminación sistemática no constituye un término medio aceptable. Cooperar sin sometimiento puede incluir disenso organizado, huelgas, litigios o la negativa a participar en arreglos explotadores. Estas acciones deben evaluarse por sus consecuencias y proporcionalidad, pero

no cabe tratarlas automáticamente como fracasos del diálogo. Cooperación y resistencia pueden complementarse: un acuerdo institucional más justo puede surgir precisamente porque quienes quedaron fuera de pactos anteriores desarrollan poder colectivo para exigir una negociación en otras condiciones.

La cooperación libre requiere capacidad de decir no. Cuando esa posibilidad desaparece, puede subsistir la coordinación, pero se empobrece su fundamento moral. Una comunidad sólida no se mide por la ausencia de discrepancias visibles, sino por la forma en que trata a quienes las expresan.

8. Condiciones de una convivencia justa

La convivencia justa no depende de que todos compartamos una filosofía de vida. Depende de reglas que permitan a personas diferentes vivir sin sometimiento, resolver discrepancias y exigir explicaciones a quienes ejercen poder. Este mínimo común exige derechos, instituciones fiables y prácticas cotidianas de respeto. No basta con una disposición interior: debe adquirir forma material y procedimental.

Rawls desarrolló una teoría influyente sobre los principios e instituciones de una sociedad justa [8]. Su propuesta no agota las discusiones contemporáneas, pero muestra por qué resulta insuficiente evaluar un orden solo por la satisfacción inmediata de la mayoría. Debemos atender también a las libertades básicas, a la posición de quienes soportan desventajas y a las condiciones en que se negocian las reglas.

Una convivencia practicable necesita mecanismos de información comprensible, participación proporcional al impacto de las decisiones y protección frente a represalias. Las normas pierden legitimidad cuando se aplican selectivamente o cuando la reparación es inaccesible. La igualdad jurídica formal importa, pero su ejercicio requiere tiempo, recursos y oportunidades reales para reclamar.

También requiere aceptar límites a nuestra propia causa. La convicción de defender algo valioso no nos exime de justificar los medios. Defender la autonomía personal no permite desentenderse de sus efectos sobre otros; invocar el bien común no legitima borrar a las personas concretas. El equilibrio no consiste en una fórmula universal, sino en un examen público, revisable y atento al contexto.

En el ámbito personal podemos practicar una versión modesta de estos principios: explicar una decisión antes de imponerla, dejar constancia de lo acordado, admitir errores y corregir repartos injustos. En organizaciones y sociedades, esos gestos necesitan convertirse en procedimientos persistentes. La virtud individual no reemplaza instituciones adecuadas, pero estas tampoco funcionan sin ciudadanos capaces de exigir y respetar razones.

El pluralismo razonable, central en el liberalismo político posterior de Rawls, recuerda que las instituciones duraderas no pueden depender del acuerdo sobre una filosofía integral única. Las concepciones republicanas de no dominación asociadas con Pettit y la preocupación de Margalit por evitar la humillación ofrecen criterios próximos para juzgar el trato a las personas. Se reconocen proximidades, no filiaciones intelectuales directas. La tarea institucional consiste

en asegurar condiciones para que el desacuerdo no implique dependencia arbitraria ni degradación. [13, 14, 15]

La tolerancia tiene límites. Quien utiliza la libertad de asociación para intimidar a otros o suprimir su igual condición no puede reclamar inmunidad frente a restricciones legales proporcionadas en nombre del pluralismo. Pero surge otra objeción: ¿quién determina el límite de la tolerancia cuando los propios procedimientos están discutidos? Su legitimidad depende de razones accesibles, revisión independiente, igualdad de consideración y posibilidad de reforma. Ningún procedimiento elimina el conflicto; uno defendible modifica la manera de disputarlo sin dominación. La tesis de las raíces plurales concluye con una tarea abierta: mantener instituciones capaces de aprender qué daños producen sus propias reglas.

La convivencia justa no puede reducirse a esperar que las personas actúen con bondad. Necesita instituciones capaces de proteger derechos cuando fracasa la buena voluntad. La revisión independiente, las razones públicas de las decisiones, los procedimientos previsibles y los recursos accesibles protegen frente a la concentración del poder discrecional. Deben juzgarse por su funcionamiento para quienes tienen menos influencia, no solo por las promesas de sus estatutos. Pero las instituciones también pueden volverse rígidas. Un sistema bien diseñado ha de hacer visibles sus propios fallos y permitir corregirlos sin exigir que todo conflicto ponga en peligro el orden político en su conjunto.

Esta reflexión vuelve a un tema de la colección: la experiencia de existir entre otros. La libertad de pensar, sentir y actuar adquiere profundidad cuando reconoce que las demás personas también buscan vivir sin humillación ni dominio. No necesitamos eliminar toda tensión para convivir; necesitamos impedir que la diferencia se transforme en licencia para negar la dignidad ajena. La raíz del conflicto puede ser diversa. La respuesta responsable comienza por resistirse a convertir al otro en alguien sin voz.

Referencias (Vancouver)

1. Deutsch M. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven (CT): Yale University Press; 1973.
2. Tajfel H, Turner JC. An integrative theory of intergroup conflict. En: Austin WG, Worchel S, editores. The social psychology of intergroup relations. Monterey (CA): Brooks/Cole; 1979. p. 33-47.
3. Sen A. The idea of justice. Cambridge (MA): Belknap Press of Harvard University Press; 2009.
4. Ostrom E. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press; 1990.
5. Arendt H. On violence. New York: Harcourt, Brace & World; 1970.
6. Bachrach P, Baratz MS. Two faces of power. Am Polit Sci Rev. 1962;56(4):947-52. doi:10.2307/1952796.
7. Lukes S. Power: a radical view. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan; 2005.

8. Rawls J. A theory of justice. Rev ed. Cambridge (MA): Belknap Press of Harvard University Press; 1999.
9. Galtung J. Violence, peace, and peace research. J Peace Res. 1969;6(3):167-91. doi:10.1177/002234336900600301.
10. Weber M. Politics as a vocation. En: Gerth HH, Mills CW, editores. From Max Weber: essays in sociology. New York: Oxford University Press; 1946. p. 77-128.
11. Fisher R, Ury W, Patton B. Getting to yes: negotiating agreement without giving in. 3rd ed. New York: Penguin Books; 2011.
12. Hirschman AO. Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge (MA): Harvard University Press; 1970.
13. Pettit P. Republicanism: a theory of freedom and government. Oxford: Oxford University Press; 1997.
14. Margalit A. The decent society. Cambridge (MA): Harvard University Press; 1996.
15. Rawls J. Political liberalism. New York: Columbia University Press; 1993.