

Conflicto y violencia. Más allá de Skinner y Bandura

A) TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CONFLICTOS

Tipos de conflicto según Lewin

Decía uno de los padres de la Psicología social, el famoso Kurt Lewin, que un conflicto es una situación en la que dos fuerzas de similar magnitud, actúan al mismo tiempo sobre un individuo. Dependiendo de cómo sean esas fuerzas, así serán los conflictos. Pudiendo ser resumidos en tres grandes grupos:

- Los conflictos que el llamaba de aproximación-aproximación. Es decir, cuando deseamos dos cosas que nos atraen al mismo tiempo, dos cosas que nos gustan pero son incompatibles.

- Los conflictos de aproximación-evitación, en los que tenemos que elegir algo que deseamos pero a costa de pasar por una situación desagradable.

- Y por último los de evitación-evitación, que son los peores, ya que tenemos que optar entre dos cosas malas. Lo que popularmente se conoce como decidir entre lo malo y lo peor.

Una situación esta, la de los conflictos de evitación-evitación, que aparece constantemente en el cine, sobre todo en el género bélico. Hay una escena de la película "La delgada línea roja", en la que un batallón del ejército de Estados Unidos, en su avance para tomar una colina, queda atrapado en un vado. Los enemigos japoneses les disparan y deben decidir si seguir avanzando o resistir el asedio del enemigo. Un conflicto típico de evitación-evitación.

En esos momentos, el militar que dirige el ataque, habla por teléfono con su jefe, un extraordinario Nick Nolte, que le grita desde la retaguardia lo siguiente:

(Ruido de bombas, disparos)

Coronel: - ¿Qué coño le pasa Staros? Esos hombres necesitan refuerzos inmediatamente. ¿Qué diablos hace? Veo a su grupo con mis prismáticos. Están ahí tumbados, sin hacer nada. ¡Salgan de ahí y destruyan esas ametralladoras!. Cambio.

Staros: - Usted no comprende lo que ocurre aquí, señor. Hemos sufrido muchas bajas. A uno de los hombres le han reventado las tripas de un disparo y los hombres están afectados.

Coronel: - Bien, bien. Pero envíe los refuerzos. Cambio.

Staros: Tengo dos pelotones para enviar de la primera sección, señor. Cambio

Coronel: - ¡Maldita sea! ¡Cómo que dos pelotones? Por amor de Dios, Staros. Cuando digo refuerzos hablo de algo serio. Envíe a todo el que esté disponible ¡ahora mismo!. ¡A todo el mundo!. Y la primera sección también. Están ahí tirados sin hacer nada. Envíe allí a un hombre inmediatamente con órdenes de atacar. Condúzcalos por el fango hasta la cresta y luego envíe a la Segunda Sección para que tapen la salida. Que hagan presión en el centro. Que vayan directamente a la puñetera colina. Empiece a atacar ahora mismo. ¡Por Dios Staros! ¿Tengo que darle una lección de táctica de infantería mientras se están cargando a sus hombres? ¿Es que no tiene dignidad?

Staros: Coronel, creo que usted no comprende lo que está pasando aquí abajo. Mi compañía no puede tomar esa posición, señor. Los japoneses están atrincherados y tienen un arsenal completo. Coronel, hay un búnker allí arriba. No podemos verlo, pero nos está haciendo picadillo, señor. Solicito formalmente que de la autorización para que una patrulla de reconocimiento se adentre en la selva a la derecha de la colina. Podríamos franquear esa posición realizando una maniobra de distracción con muchos hombres.

Coronel: - No

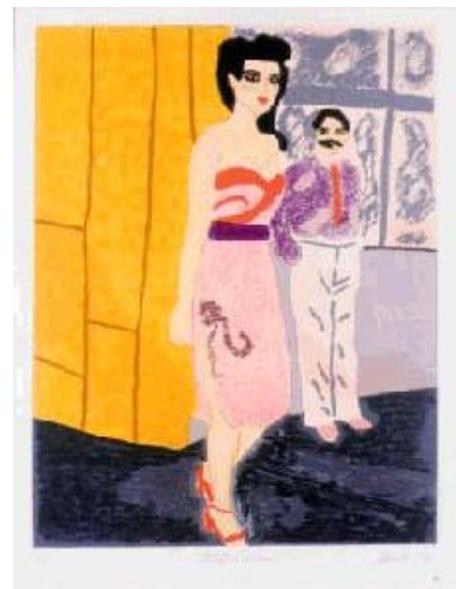
Staros: Se salvarían vida

Coronel: - ¡Maldita sea! ¡Es que no me ha oído? No habrá ninguna maniobra. Escúcheme Staros. No permitiré que lleve a sus hombres en dirección a la selva para evitar el enfrentamiento. ¿Me ha oído Staros? Quiero que ataque. Ataque ahora mismo con todos los hombres disponibles. Así que ataque Staros. Es una orden directa.

No siempre es sencillo decidir ante estos conflictos. En este caso Staros decidió desobedecer a su iracundo superior. Quedó degradado, pero sus subordinados pudieron contarle. Si todo fuera como en el cine cuántas vidas se hubieran salvado en la patética historia bélica de la humanidad.

Efecto del enmarque de los conflictos.

Dr. Florentino Moreno Martín
Psicólogo
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



La alameda
1984
Grabado, litografía mixta, escarcha
77 x 57.5 cm
María de la Paz Jaramillo

Quienes hayan visto "Límite vertical" no habrán olvidado la primera escena de la película. Un padre con sus dos hijos está en un peligrosísimo paraje de montaña, junto a otros montañeros, escalando una pared vertical a cientos de metros del suelo. La cuerda se desprende de sus fijaciones de seguridad y queda pendiente de un solo clavo que, a juicio del más experto de los escaladores, el padre, no resistirá tanto peso. En ese momento el padre de los muchachos le dice a su hijo varón que debe cortar la cuerda que les une ya que si no lo hace morirán todos, mientras que si cortan se salvarán los hermanos aunque morirá su propio padre. ¿Qué hace el muchacho? ¿Obedece a su padre que le insiste, ordena y le ruega que le lance al vacío para que puedan vivir sus descendientes o le desobedece aun a riesgo de que mueran todos? Momentos de gran tensión, se ve el clavo crujiendo inseguro, la cuerda tensa y vibrante el rostro del padre, el del hijo, el de la hija y... la navaja que deja huérfanos a los muchachos.

Una escena muy similar se da en "El día de mañana". Un grupo de tres científicos va camino de Nueva York para rescatar al hijo de uno de ellos. Como todo está nevado uno de ellos tropieza y cae por el techo de un centro comercial, quedando enganchado por la cuerda a sus compañeros que al intentar subirle dañan el cristal en el que están apoyados con riesgo de morir los tres.

Decidir entre lo malo y lo más malo es la peor forma de conflicto a la que nos debemos enfrentar los humanos. Cuando las elecciones son entre dos polos que nos atraen, el disfrute de lo obtenido hace más llevadera la pérdida de lo que se podría haber conseguido; lo mismo sucede si hemos de elegir entre algo que nos atrae a costa de pasar por una situación desagradable, humillante o dolorosa. La recompensa obtenida hace que miremos atrás con benevolencia minimizando los sacrificios. El verdadero problema está en las situaciones en las que sabemos que hagamos lo que hagamos, como en el caso de la película, el resultado será malo. En estas circunstancias solemos pensar que las decisiones deben buscarse en el orden moral o religioso y que muy poco puede aportar la reflexión racional.

Desde hace años, especialmente desde mediados de los años 70 del pasado siglo, la Psicología, junto con otras disciplinas científicas, ha realizado numerosos estudios sobre la toma de decisiones ante todo tipo de conflictos, analizando los condicionantes de las acciones. Pero no sólo las influencias de tipo social, como la conformidad, o las creencias que sustentan las decisiones difíciles, sino la propia dinámica de toma de decisiones. Uno de los experimentos curiosos sobre cómo decidir ante estos conflictos entre dos opciones negativas, como en la película, fue realizado por Tversky y Kahneman en 1986 y vendría a ser, adaptándolo a la situación española, más o menos, como sigue:

Imagine que el Ministerio de Sanidad ha descubierto que una extraña enfermedad de origen asiático ha llegado a España y se prevé que si no se hace nada morirán las 600 personas que la están incubando. Los científicos le piden a la ministra que decida entre dos tipos de tratamiento:

- El programa A salvará a 200 personas. El resto morirá
- Con el programa B hay 1/3 de posibilidades de que se salven los 600 y 2/3 de que mueran todos

Si usted fuera la ministra ¿qué programa pondría en marcha?

Recuerde el A salva a 200 y mueren 400; con el B hay un 33,3% de posibilidades de que se salven todos

¿Ya lo ha pensado? Supongo que si hiciéramos una encuesta entre nuestros oyentes la mayoría optaría por el programa A. Así sucedió en el estudio original en el que un 72% apoyó esta opción, es decir, que se salvaran 200 personas.

Ahora olvidese de los programas anteriores. Otro grupo de científicos que estudian la misma enfermedad le piden que decida entre estas dos opciones:

Si se adopta el programa C van a morir 400 personas con seguridad

Si ponemos en marcha el programa D hay 1/3 de probabilidades de que nadie muera y 2/3 de que mueran todos.

¿Qué les indicaría usted si tuviera que elegir? ¿Permitir la muerte de 400 inocentes, con el programa C, o intentar salvar a todos apurando ese 33% de probabilidades del programa D?.

Los resultados del estudio nos dice que en este caso el 78% de los entrevistados optaron por arriesgarse.

¿Se da cuenta? Es exactamente la misma situación pero planteada de forma distinta. Conclusión: las decisiones que se plantean en forma de una posible ganancia suelen llevar a respuestas conservadoras, procuran no arriesgar, mientras que las que se plantean en forma de pérdida suelen incitar al riesgo.

Ya lo sabe si le pasa lo que al padre de la película "Límite vertical" en una escalada y no quiere morir le puede decir a su hijo que hay 1/3 de probabilidades de que se salven todos. Igual el clavo aguanta.

B) FORMAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

En el cine norteamericano las escenas de abogados, jueces, fiscales, tribunales, jurados populares, etc., parecen un requisito del guión de casi todas las películas. Hay cientos de filmes girando en torno al complejo mundo de la justicia. No sólo el cine se interesa por la judicatura, la decisión sobre qué es justo y qué no, quien tiene razón en un pleito, quien es culpable de un crimen, cómo compensar a una víctima o a quién dar la custodia de un menor trasciende con mucho los muros de los juzgados. Muchas profesiones tienen una relación directa con los procesos judiciales, aunque evidentemente el peso central lo lleven los licenciados en Derecho. Las aplicaciones de la psicología al mundo de la justicia son cada vez más frecuentes y crecen también en el extrarradio del mundo judicial.

A finales de los 60, el mundo judicial de los Estados Unidos, y de muchos otros países desarrollados, parecía cercano al colapso. Por cualquier conflicto, la gente interponía demandas, que había que juzgar moviendo la pesada maquinaria del mundo judicial.

Se pensó entonces que había que arbitrar mecanismos paralelos al de los juicios para resolver estas disputas de forma más rápida. Surgieron entonces mecanismos de intervención en conflictos reconocidos jurídicamente pero que no necesariamente debían cursarse siguiendo las rígidas normas de la judicatura.

En el área de las Ciencias Sociales se hablaba entonces de procedimientos de resolución de conflictos, hoy se les denomina mecanismos de gestión de conflictos. Estos procesos, en los que el factor psicológico, humano, es importantísimo, en los que un tercero intenta resolver el conflicto sin llegar a los tribunales, son básicamente tres: La conciliación, en la cual la tercera persona lo único que hace es posibilitar que las partes hablen, ofrecer un espacio en el que puedan exponer sus conflictos y tratar de llegar a acuerdos; la mediación, en la que la tercera persona tiene un papel mucho más activo: haciendo propuestas, sugerencias, planes, etc.; y el arbitraje, donde un árbitro escucha a las partes pero finalmente toma la decisión..

¿Recuerdan la película Erin Brockovich ? La epopeya de una comunidad de vecinos engañada y envenenada por una poderosa empresa química, que logra importantes indemnizaciones de la firma, gracias sobre todo al empeño de una humilde secretaria de un bufete de segunda fila, que doblega la altanería de los poderosos empresarios. Escuchemos una escena en la que se habla de este proceso.

Abogado: -El arbitraje vinculante no es muy distinto de un juicio. Está supervisado por un juez. Las pruebas se presentan prácticamente del mismo modo.

Afectado: - ¿Y luego decide un jurado?

Abogado: -Oh no, perdón. He olvidado mencionar que no hay jurado en el arbitraje. (Murmullos de desaprobación). No hay jurado ni gente de la calle.

Afectado: - ¿Y qué opciones tenemos si no nos gusta el resultado? ¿eh?

Abogado: -No tienen ninguna. La decisión del juez es definitiva.

Afectado: - No es una buena opción. No es justo.

Abogado: -No creo que eso vaya a ser un problema. Por favor, por favor. Miren, lo realmente importante que tenemos que tratar hoy, es conseguir que todo el mundo acepte que es preferible el arbitraje que un juicio que podría alargarse diez años hasta que vean el dinero.

Lo bueno de estos mecanismos es su rapidez, lo malo es, cuando los conflictos son complejos, encontrar alguien que pueda ponerse en medio con la suficiente habilidad para ayudar a resolver la situación.

C) NEGOCIACIÓN

Definición : Situación en que dos o más partes interdependientes reconocen divergencias e intentan llegar a un acuerdo por medio de concesiones.

Tipos: a) Distributiva o competitiva

b) Integrativa o cooperativa

Fases :

1ª Fase: Preparación. Estrategia

a) Análisis

1) Identificar los aspectos centrales que han abierto la negociación (Grandes temas)

2) Identificar necesidades e intereses (Lo que subyace a lo obvio)

3) Determinar objetivos TPG y punto de resistencia: T (tenemos que conseguir): Sin ellos es mejor romper la negociación. (Punto de resistencia). P (pretendemos conseguir): Los que se pretende conseguir tras las concesiones recíprocas. G (nos gustaría conseguir): Ideal inicial. Puede prescindirse de ellos. Primera oferta

4) Análisis del propio poder. Debilidades y puntos fuertes.

5) Análisis del poder del otro. Debilidades y puntos fuertes.

6) Análisis de estilos/necesidades/ motivaciones personales (Logro, afiliación, poder)

7) Elección de la estrategia.

b) Organización del grupo negociador. División de tareas/ roles:

1) Dirigir

2) Sintetizar/Distraer

3) Observar/ Interpretar

c) Preparación de los aspectos ambientales

2ª Fase: Exploración. Primeros intercambios directos

a) El comienzo determina la negociación

- Orden del día, presidencia, turnos, etc.

- El planteamiento y las expectativas expresadas al comienzo deben ser

elevadas,

razonablemente fundamentadas y

firmes.

De este modo se concede verosimilitud a la propuesta y establece los límites de la negociación.

- Contextualización: El éxito o fracaso depende del punto de referencia.

- Aversión al riesgo y a las pérdidas

- Anclaje

b) El regateo de la información inicial. Es arriesgado:

- Realizar una concesión (grande) con expectativa de recibir otra concesión de retorno

- Mencionar posibles compromisos sobre lo que se está tratando

- Revelar los propios intereses a la otra parte

3ª Fase: Interacción.

a) Concesiones

- Comenzar por los puntos comunes/ próximos/ previsibles. Da sensación de avance y hace más difícil la intransigencia en los siguientes puntos (se "baja la guardia").

- Pequeñas, infrecuentes, realizadas en el momento y modo oportuno (asociadas a concesión del otro)

Devaluación reactiva. Menor valor a ofertas del otro, a lo ya conseguido/prometido, a lo no formalmente propuesto

- Asociadas a presión temporal, las concesiones a lo largo de la negociación generan mayor reciprocidad que cuando tal presión no existe.

b) Amenazas

La expresión de intentar infligir un daño en caso de que no se acepten las exigencias de uno.

Condiciones:

- Disponer de potencial coercitivo: capacidad que una parte tiene de imponer realmente un castigo;

- Debe ejecutarse. De otro modo se pierde credibilidad y fuerza negociadora

- Debe percibirse como más costoso resistirse a la amenaza que acceder a ella.

- Presentada como inevitable y como ajena al amenazador (no le estoy amenazando)

Diferenciar entre:

- Potencial coercitivo: capacidad que una parte tiene de imponer realmente un castigo;

- Empleo de la coerción: actualización de esa posibilidad, la modificación fáctica de los beneficios del que resulta castigado.

La amenaza está en función del potencial coercitivo. Es decir, para que la amenaza sea eficaz debe ser, ante todo, creíble para la otra parte, lo que supone:

- que el amenazante pueda ejecutarla

- y que, de hecho, se ejecute.

Eficacia de la amenaza:

Una amenaza será por tanto más creíble y eficaz si el amenazado la percibe como más costosa para él que para el que la lanza.

Peligro:

Toda amenaza lleva en sí un peligro, el de no cumplirla en caso de que la respuesta del oponente haya sido negativa. El amenazante queda en una posición delicada, pierde credibilidad y fuerza negociadora.

Presentación:

- que aparezca como un mal necesario

- Autónomo: algo que irremediamente y desgraciadamente habrá que hacer si la parte contraria no

cede

- Fundamentado: Este «cargarse de razones» será más necesario si se quiere gozar del apoyo de terceros que, de una manera u otra, están implicados en la solución del conflicto: grupos afectados, opinión pública, etc.

- Claro pero no explícito

4ª Fase: Cierre

a) Acuerdo verbal: Cuando hasta el momento no ha habido incumplimientos ni engaños. Generalmente cuando los puntos son escasos y las repercusiones del acuerdo no son muy importantes.

b) Cierre parcial: Cuando no es posible acuerdo final pero interesa seguir negociando sobre lo acordado. Se debe evitar la ambigüedad para no dificultar la interpretación

c) Cierre final y acuerdo:

1) Con concesión "aceptamos su última petición si firmamos ya el acuerdo conjunto" 2) Con resumen: "hemos cedido en esto y lo otro, sería una pena que no firmáramos porque ustedes no cedan en esto otro".

[INICIO](#) | [PRESENTACIÓN](#) | [EVENTOS](#) | [SITIOS RECOMENDADOS](#) | [STAFF](#) | [CONTÁCTENOS](#) | [CORREO](#) | [FUNLAM](#)

© 2005