

**2021**

**Intervención Policial en la  
resolución de conflictos.**

Juan Gabriel Muñoz Rosas

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

### AUTOR Y EDITOR

© Juan Gabriel Muñoz Rosas

Policía Local del Excelentísimo Ayuntamiento del municipio de Almuñecar, Granada.



### REGISTRO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL



**Registro de la Propiedad Intelectual, Safe Creative**  
**Código de Registro**  
**2101136570264**

### EJEMPLAR DE DISTRIBUCIÓN GRATUITA.

Esta publicación electrónica se divulga y distribuye, con la intención de reciclar y perfeccionar en esta materia a los diferentes Policías Locales, tanto de nuestra Comunidad Autónoma, así como del resto de Comunidades. Se publica electrónicamente, estando disponible para su visualización e impresión de cuantos usuarios estén interesados en sus contenidos

© Reservados todos los derechos del Autor, queda prohibida cualquier copia total o parcial de esta obra para su inclusión en otras publicaciones, salvo autorización expresa de su autor. Queda autorizada su impresión y difusión por cualquier tipo de medio.

## **INTRODUCCIÓN Y CONTENIDOS.**

Este estudio está encaminado a las intervenciones con las que nos podemos ver inmersos en cualquier momento del servicio, siendo normalmente las que mas se suelen a tender a lo largo del mismo, se pretenden estudiar las formas de afrontar la resolución de conflictos a través de las distintas teorías sobre el conflicto, las cuales son un conjunto de visiones que no compiten para ver cual de ellas es la más fuerte, sino que aúnan esfuerzos y se complementan unas con otras, si bien, cada una presenta algún aspecto esencial, por lo que todas son imprescindibles.

Convivimos con una serie de cortes a nivel cognitivo que nos hacen interpretar o ver la realidad manteniendo a corto y largo plazo los conflictos. Estos crean interferencias en las relaciones interpersonales tanto directa como indirectamente.

La gestión del conflicto de manera positiva hará que salgamos fortalecidos de las situaciones que se nos presenten, asumiendo el conflicto como parte de nuestra vida y aprendiendo a gestionarlo desde las habilidades comunicativas de cada persona.

Las claves para tratar el conflicto de forma positiva son; escuchar de manera activa, saber preguntar y reformular otros puntos de vista.

El proceso negociador es delicado y complejo, por lo que es mejor no improvisar. Este, requiere establecer condiciones por los negociadores para crear un ambiente propicio, sabiendo que existe una interacción permanente entre la emoción y el conflicto. Los conflictos generan emociones y las emociones pueden generar conflictos, por lo que debemos aprender a regular las emociones para resolver positivamente los conflictos.

## **OBJETIVOS**

Con esta publicación vamos a analizar las aportaciones de carácter teórico que psicológicamente se realizan sobre el estudio del conflicto y la negociación.

Dando a conocer el papel que juega el conflicto en las relaciones laborales y familiarizar al policía con los términos y conceptos básicos de este mundo.

Se pretende dar una serie de pautas al policía para que analice, participe y pueda intervenir con éxito y con las habilidades que se van a adquirir en las situaciones conflictivas que se le presenten.

Con esta publicación se quiere dotar a los policías con todos los instrumentos necesarios para detectar un conflicto y para utilizar las habilidades negociadoras necesarias en todos y cada uno de los ámbitos en los que se precisen.

Debemos saber que el conflicto como tal, por más que se quiera evitar, es una realidad de la vida social y laboral en la que el policía actúa o interviene prácticamente a diario.

También, y por último, vamos a analizar la gran importancia de las emociones para llevar a cabo una buena gestión negociadora y una resolución satisfactoria del conflicto.

**ÍNDICE.**

<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>1. La teoría de los Conflictos.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Aspectos Cognitivos que interfieren en las Relaciones policiales.....</b>	<b>19</b>
<b>3. La Comunicación.....</b>	<b>27</b>
<b>4. La escucha activa. Preguntar y Reformular.....</b>	<b>42</b>
<b>5. El manejo de las emociones personales del Policía en la gestión del conflicto.....</b>	<b>48</b>
<b>6. Bibliografía y contenidos.....</b>	<b>64</b>

## 1. LA TEORÍA DE LOS CONFLICTOS.

Por lo complejo del tema, este ha atraído el interés de diversas disciplinas y han surgido formas muy distintas de abordarlo. El resultado es un conjunto que lejos de competir entre sí, es una colección de complementos y que cada uno se centran en un aspecto esencial del conflicto, por lo que hace que todos sean muy importantes.

La consideración del conflicto desde la perspectiva del individuo en la biología, la fisiología e incluso la etología ha vinculado conflicto con agresión, lo cual es muy cuestionable y absolutamente rechazable desde el ámbito de las organizaciones.

La agresión puede ser una consecuencia del conflicto, pero en ningún caso, han de mezclarse dichos términos. Según los resultados de ciertos estudios, estos no muestran relación causal de sustancias biológicas o genéticas que produzcan conductas de agresión.

Ahora bien, desde la perspectiva psicológica el conflicto tiene dos grandes ámbitos: el intrapersonal y el interpersonal. El intrapersonal afecta a las facetas, instancias o elementos del normal funcionamiento psicológico del individuo, mientras que el interpersonal se produce en los procesos de interacción entre individuos.

- En todos los casos se presupone una fase de conflicto anterior a la agresión.

### a) La aportación psicoanalítica.

Una perspectiva es la intrapsíquica que hace referencia al conflicto que se produce entre dos instancias psíquicas de un mismo individuo. Cada una de ellas responde a intereses contrapuestos, por lo que el conflicto es inevitable en la situación humana normal.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Freud (1932) afirma que: “el conflicto entre dos instancias psíquicas rige en general nuestra vida psíquica”. En el psicoanálisis es la base de la teoría sobre el funcionamiento normal y anormal de la psique humana.

La conducta agresiva como manifestación de un conflicto es el resultado de impulsos endógenos. La mente reserva energía psíquica que se canaliza en distintas actividades, energía que debe ser liberada de una u otra forma. Por tanto, podríamos decir que es inútil tratar de librarse completamente de las pulsiones agresivas humanas, pero si debemos intentar canalizarlas hacia la paz y no a la guerra.

### b) Teoría de la frustración-agresión.

Propuesta en los años treinta por un conjunto de investigadores del instituto de relaciones humanas de Yale (John Dollard, Leonard Dobb, Neil Miller, O. Hobart Mowrer y Robert R. Sears).

La hipótesis afirma que la conducta agresiva presupone la existencia de frustración y la frustración puede conducir a otro tipo de respuestas.

La idea básica es que la frustración es la imposibilidad de lograr una meta por la presencia de un obstáculo en el camino, lo que provoca deseos de apartar o destruir ese obstáculo. Cuando el obstáculo es insalvable, la agresión se desplaza hacia otro objeto más fácil por proximidad, debilidad, o por ambas.

### c) La teoría del aprendizaje social.

La teoría del aprendizaje social, Albert Bandura (1977) trata de dar una explicación alternativa a la hipótesis de la frustración-agresión utilizando un conductismo entreverado de elementos cognitivos.

El repertorio conductual adquirido por las personas ha sido incorporado mediante el aprendizaje más que por ensayo. El aprendizaje es más complejo que en los modelos tradicionales, ya que se aprenden conductas tácticas generales, actitudes y valores.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Bandura (1973) afirma que la frustración solo es una de las posibles experiencias aversivas que el sujeto experimenta y que produce una activación emocional. Y también dice que la agresión solo es una de las posibles respuestas ante esas experiencias aversivas.

### d) La teoría del campo psicológico.

Kurt Lewin (1935,1948) sostuvo que la conducta individual debe analizarse en el campo psicológico completo de fuerzas que actúan sobre la persona. La conducta es una función de la persona y del ambiente. Aquí el conflicto ya no es intrapsíquico sino que, aunque es una la persona que experimenta la situación de conflicto, es debido a fuerzas externas a ella.

Las situaciones conflictivas identificadas por Lewin son tres:

#### *1. Aproximación-aproximación.*

Una persona está atraída por dos metas de valor aproximadamente igual. La situación solo se resuelve tras una decisión, o la intervención de un factor azaroso, ya que al acercarse a una de las metas su valor aumenta.

#### *2. Evitación-evitación.*

La respuesta más probable es el escape salvo que aparezca una fuerza restrictiva que obligue a una persona a orientarse hacia una de ellas. Aunque en este caso el desagrado aumentará según se acerca a la meta desagradable.

#### *3. Aproximación-evitación.*

La misma meta tiene características positivas y negativas. Cuando se acerca a la meta los valores positivos y negativos aumentan, pero los negativos lo hacen más rápidamente.



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

### e) La teoría de la disonancia cognitiva.

Un discípulo de Lewin, León Festinger (1957), creó en su teoría de enorme simplicidad y que dio origen a un aluvión de investigaciones que prácticamente coparon la investigación en psicología social durante una década. “Dos elementos están en disonancia si, considerándolos por separado, el contrario de un elemento se sigue del otro”. Se suelen mostrar en proposiciones con pero, no obstante, aunque y otras conjunciones parecidas. Por ejemplo, la incompatibilidad que se da entre determinadas creencias y conductas asociadas a ellas:

### f) La personalidad autoritaria.

Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson y Sanford y sus colaboradores trataron de analizar en 1950 la existencia de personas potencialmente fascistas.

Su trabajo se realiza tras la segunda guerra mundial y bajo el impacto del horror nazi. En el trabajo pusieron de manifiesto que el desarrollo de actitudes intergrupales, como el antisemitismo y el etnocentrismo, constituyen la expresión de tendencias profundas subyacentes de una configuración particular de personalidad, la personalidad autoritaria, que se ha formado en contextos familiares muy estrictos y competitivos.

Las personas autoritarias se caracterizan por mantener actitudes positivas hacia su grupo (endogrupo) y negativas hacia otros grupos (exogrupos), sustentando que estos son inferiores.

Los conflictos intergrupales no pueden ser interpretados en términos psicológicos. Las psicologías particulares de cada grupo son sus expresiones y no sus causas.

Para explicar la uniformidad de comportamientos hacia determinados grupos y la difusión o desaparición rápida de algunos prejuicios, resulta

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

imprescindible adoptar un enfoque grupal.

La experiencia subjetiva de un proceso o fenómeno social como el prejuicio social, solamente es una parte de ese proceso o fenómeno.

Desde el punto de vista estructural vamos a ver lo siguiente:

### **1. La perspectiva marxista.**

El conflicto como motor del cambio social. En toda la teoría de Marx está presente, de una u otra forma, el tema del conflicto. Los aportes básicos de la teoría de Marx al conflicto son:

a. El conflicto es el motor de la evolución histórica. Los cambios en la evolución social de la humanidad han sido originados en las relaciones, intrínsecamente conflictivas, de las fuerzas que han ido conformando los distintos órdenes sociales.

b. Toda sociedad es un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos que rivalizan por el control de recursos limitados. La vida social genera inevitablemente división de intereses, metas opuestas y conflictos. El cambio es inevitable e incluso deseable.

Los conflictos son normales y pueden producir reequilibrios de poder.

c. Las relaciones entre una clase dominante con medios de producción, que trata de explotar a la clase trabajadora e imponerle su forma de pensar instrumentalizando al Estado para justificar su posición de superioridad y una clase explotada que sólo posee su fuerza de trabajo, constituyen la naturaleza del conflicto o lucha de clases que lleva a la revolución.

d. Las relaciones entre ambas clases son de conflicto latente, puesto que las ideas de la clase dominante son las que se imponen. Este conflicto llega en el momento en que el proletariado toma conciencia de su situación y la clase dominada participa en los conflictos como grupo organizado.

### **2. Teoría crítica.**

La escuela de Frankfurt con el conflicto social y la cultura del capitalismo. Comparten una teoría marxista, aunque tratan de establecer un puente entre la filosofía social y las ciencias sociales prestando especial atención a los efectos culturales del capitalismo. En estos sitúan el conflicto social ya que consideran que la cultura propia del capitalismo avanzado está en conflicto con requisitos básicos de la libertad y dignidad humanas por los medios de comunicación.

### **3. La aportación de Weber.**

El control del conflicto social por vía de la institucionalización. La base de la propiedad económica y el poder como base del conflicto social debe ser ampliada con:

El poder o la riqueza económica	→	base de las clases.
La reputación social o el prestigio	→	base de los estatus.
El poder político	→	base de los partidos políticos y los grupos de interés.

Invirtió el axioma marxiano de que es la vida la que determina la conciencia y no la conciencia la que determina la vida. Mostró, con la ética protestante y el espíritu del capitalismo, cómo las ideas religiosas podían haber tenido papel determinante en las condiciones económicas. También sostiene que el poder no deriva de la fuerza bruta, o rara vez lo hace, sino de las fuentes de legitimación legales, tradicionales y carismáticas. El poder surge de la autoridad y ésta es aceptada y asentada socialmente.

### **4. La perspectiva funcionalista de Talcott Parsons.**

Parsons concibe la sociedad como un sistema de acción, en el que las partes integrantes tiene unos roles que desempeñar y unidos a la interrelación

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

hacen que el sistema funcione de manera equilibrada y estable gracias a la cooperación y al consenso sobre los valores.

Por tanto, el conflicto es anormal y generalmente destructivo. Los cambios rompen la vida social, provocando desequilibrios y tensiones. El conflicto se considera una desviación o un mal funcionamiento del sistema y para la solución del mismo, trata de conciliar los intereses de las partes en un objetivo común.

### **5. La sociología del conflicto de Ralph Dahrendorf.**

Dahrendorf (1959) parte de la obra de Marx y acepta premisas como que el conflicto social es inherente a la naturaleza y al funcionamiento de la sociedad, que es el principal motor de la historia y que es un conflicto de intereses que opone a dos grupos. Pero, marca diferencias con Marx rechazando el que todos los conflictos tengan que ser conflictos de clases, que el conflicto de clase desemboque necesariamente en una revolución o que el origen del conflicto de clase sea necesariamente la propiedad de los medios.

#### Los principales puntos del conflicto de Dahrendorf son:

- a. El poder es el centro del análisis social.
- b. El análisis de los conflictos tiene que indagar en los factores estructurales.
- c. La principal fuente estructural de conflictos es la desigual distribución de la autoridad, ya que está ligada a la posición social o al rol desempeñado, mientras que el poder lo está a la persona.

Por esto o el conflicto puede reducirse analíticamente a dos partes, o al ser la autoridad un elemento esencial de la organización social, el conflicto siempre estará presente.

Aunque la sociología ha analizado preferentemente los componentes estructurales relacionados con la base económica, o con el poder o la

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

autoridad, hay otros componentes que también se han tenido en cuenta:

- a. Diferencias étnicas, raciales y religiosas. Las tres formas habituales de resolver estos conflictos son la segregación, el pluralismo cultural y la integración, aunque hay otras como la expulsión y el genocidio.
- b. Diferencias debidas a la edad y al género.
- c. Diferencias de poder entre países.

◆ Es muy difícil hablar de soluciones en el conflicto estructural por lo que simplemente indicaremos las principales formas de afrontarlo:

- a. Evitación. Abordarlo ignorando los aspectos estructurales.
- b. Aceptación. Reconocer el conflicto, pero no intervenir, ya que es inherente a la sociedad y cualquier intervención para reducirlo está condenada al fracaso.
- c. Reforma gradual. Ya que están asentados en un largo devenir social por lo que la intervención tiene que adoptar los mismos tiempos.
- d. Confrontación no violenta. La ausencia de violencia por una partes puede debilitar la violencia de la otra y hacer más posible el cambio.
- e. Confrontación violenta. Los que sostienen esta opción defienden que todo cambio se produce mediante el conflicto y que el conflicto tiene un componente violento insoslayable.

■ Desde el punto de vista psicosocial vamos a ver lo siguiente:

La teoría de los juegos tiene una gran importancia en la investigación psicosocial sobre el conflicto ya que se experimentó mucho entre los años cincuenta y setenta para su investigación. Muestra las relaciones formales entre las partes implicadas en un conflicto, las partes conocen la situación conflictiva, tienen intereses diferentes a los de la otra parte y tienen que tomar decisiones que dependerá de la decisión que tome la otra parte.

El dilema del cobarde es una variación del dilema del prisionero y fue un

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

arriesgado juego popular en EE. UU. en los cincuenta. Como ejemplo, se sitúan dos coches enfrentados a una cierta distancia. Arrancan y se dirigen uno hacia otro a toda velocidad. El que más aguanta vence, es el tipo duro. El que se aparta antes es el que pierde, es el cobarde. Si los dos aguantan igual, y se desvían a la vez, ambos ganan, pero no tanto como si el otro se hubiese apartado, son duros pero no uno más que el otro. Si los dos aguantan hasta el final, los dos ganan, los dos son duros, pero los dos pierden, mueren o resultan gravemente heridos.

Los dilemas sociales son dilemas con múltiples jugadores y con dilemas combinados como el del prisionero y el del cobarde. Cada parte tiene una estrategia dominante que sirve de auto interés racional, sin embargo, el interés de todas las partes sería elegir colectivamente la opción no dominante o de cooperación. Las consecuencias de una elección individual se extienden sobre muchas personas, cada persona tiene sólo un efecto parcial sobre el resultado común, la identidad y las elecciones son anónimas.

a. Dilema de recursos comunes. Situaciones donde los participantes se reparten los recursos disponibles de un fondo común. Se piensa que el consumo alto individual es beneficioso individualmente y que perjudicará sólo en una pequeña parte al total. Todos hacen lo mismo, extracción masiva de recursos, por tanto, se agota el recurso. Por ejemplo, en un pueblo los pastores llevan al ganado a unos pastos comunales. Se cruzan dos intereses, preservar los pastos para su máxima duración o incrementar su cabaña para aumentar sus beneficios. La respuesta suele ser aumentar los beneficios y dañar irreversiblemente el bien común que son los pastos.

b. Dilema de recursos públicos. Las partes aportan recursos a un fondo común. En esta situación, el máximo interés de cada parte se materializa en contribuir lo menos posible, de forma que el grupo acaba resintiéndose por las

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

escasas aportaciones de sus miembros. Por ejemplo, en una reunión se reparten sobres entre los asistentes, se les pide no comunicarse y que introduzcan dinero en el sobre. Si la cantidad supera los 25.000€, a cada participante se le darán 1.000€, en caso contrario perderán el dinero. Los participantes tratan de calcular cuánto tendría que poner. Son 43 personas, por lo que la media rondaba las 600€. El resultado total sería 25.800€. Pero, aunque la mayoría pondría 600€, otros pondrán menos y dirán que no tenían cambio. Otros no podrán nada y para excusarse dirán que sabían que no se alcanzaría la suma y no arriesgaron su dinero, sin pensar que si se hubiese alcanzado la cifra acordada, hubiesen obtenido 1.000€.

c. Dilema del voluntario. Puede considerarse como la versión multi persona del dilema del cobarde. Situaciones hipotéticas en las que alguien tiene que aceptar realizar una tarea en beneficio de todos. Por ejemplo, una noche se va la luz en casa. La persona se asoma a la ventana, ve que no hay luz en todo el barrio y puede hacer dos cosas, esperar que alguien llame a la compañía eléctrica para que arreglen la luz o llamar él. Pues casi todo el mundo supone que antes o después llamará si no lo hace otro, pero inicialmente se espera a que lo haga otro. Por tanto, la probabilidad de ser voluntario aumenta en tanto que disminuye la confianza en que lo hagan los demás, pero cuanto mayor es el número de participantes disminuye el porcentaje de voluntarios.

■ El interaccionismo simbólico es un desarrollo de la psicología social que tiene como premisas básicas las siguientes:

- a. Los seres humanos actúan hacia las cosas sobre la base de lo que las cosas significan para ellos.
- b. El significado de tales cosas se debe a la interacción que cada uno tiene con sus semejantes.
- c. Esos significados se sostienen y se modifican mediante un

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

proceso interpretativo utilizado por la persona para relacionarse con lo que le rodea.

Anselm Strauss (1978) abordó el tema del conflicto desde la perspectiva de que no es algo que ocurre entre individuos y grupos sino que es un proceso fundamental mediante el cual la sociedad constantemente se rehace. A su enfoque se le suele llamar del “orden negociado” y tiene los siguientes factores fundamentales:

- a. Número de negociadores.
- b. Tipo de negociaciones:
  - Únicas o repetidas.
  - Secuenciales o seriales.
  - Múltiples.
  - Vinculadas.
- c. El equilibrio de poder entre las partes.
- d. La naturaleza de sus respectivas propuestas.
- e. La visibilidad de las transacciones para otros.
- f. El número y la complejidad de los asuntos negociados.
- g. Las opciones disponibles si se evitan o cortan negociaciones.

El enfoque psicosocial de Morton Deutsch (1973, 1980).

Desde la teoría del campo psicológico tiene los siguientes puntos fundamentales sobre el conflicto:

- Cada participante en una interacción social responde al otro en términos de las percepciones y cogniciones que tiene del otro.
- Cada participante es influido por sus propias expectativas de las acciones del otro, sean acertadas o no.
- La interacción social es iniciada por ciertas motivaciones pero



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

también genera nuevos motivos y altera los ya existentes.

-La interacción social tiene lugar en un ambiente social con sus técnicas, símbolos, normas y valores.

-Cada participante es una unidad compleja y única, pero se puede actuar de una manera unificada con los otros participantes.

Las siguientes condiciones son las señaladas por Deutsch para una espiral destructiva del conflicto:

-Son procesos competitivos que conducen a la idea de que el conflicto se puede ganar.

-Se producen percepciones distorsionadas y selectivas que acentúan las diferencias entre las partes.

-Las presiones hacia la consistencia social y cognitiva intensifican los compromisos en el conflicto.

Las características del conflicto constructivo son:

-Pensamiento creativo en la solución de los problemas.

-Búsqueda de posibilidades de resolución para ambos.

-Dar al oponente el beneficio de la duda al interpretar sus motivos.

-Búsqueda de acuerdos cooperativos negociados.

Los factores que hacen que un conflicto sea productivo y no destructivo:

-Comunicación honesta.

-Relación previa entre las partes no antagonista.

-Asunto conflictivo relativamente menor o, al menos, bien enfocado.

-Evitación de posturas rígidas.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Focalización consciente en los aspectos más relevantes del conflicto.

Las condiciones que favorecen el desarrollo de reglas internas entre las partes favorables a un desarrollo productivo del conflicto:

-Cada parte debe estar coherentemente organizada para permitir que sus acciones se coordinen eficazmente.

-Cada parte debe desear reconocer la legitimidad de la otra.

-Ambas partes se ven a sí mismas como partes de un conflicto mayor.

Explicaciones basadas en la teoría de la identidad social y categorización del yo que integran a la vez procesos cognitivos y motivacionales:

1.- Las personas hacen uso de categorías para ordenar, simplificar y comprender mejor la realidad social. Se adscriben a sí mismas y adscriben a los demás a ciertos grupos particulares que guardan relación con el sexo, raza, orientación sexual, clase social, etc.

2.- El sentido de identidad social que tienen las personas está determinado por su pertenencia a distintos grupos. La identidad constituye la parte del auto concepto que está ligada al conocimiento que el sujeto tiene de pertenecer a ciertos grupos sociales y a la significación emocional y evaluativa resultante.

3.- Las personas prefieren tener un auto concepto positivo que negativo. Es lógico que prefieran pertenecer a grupos socialmente valorados. Como el valor del grupo es relativo, establecen comparaciones con otros grupos.

4.- Las comparaciones dan lugar a sesgos que permiten diferenciar de forma favorable al endogrupo de los exogrupos (establecer una “distintividad positiva”). El empleo de la discriminación de los exogrupos (la estrategia de la diferencia máxima) contribuye directamente a la construcción de una identidad social positiva y una mayor autoestima.

### Críticas a la teoría de la identidad social:

1. Se plantea que diferenciación e identificación no están siempre correlacionadas (se produce más en culturas colectivistas que en culturas individualistas).

2. Críticas desde la teoría de la discriminación en contextos de estratificación social: los resultados de la teoría de la identidad social, relacionados con el paradigma del grupo mínimo, se aplican a situaciones sociales en las que participan dos grupos de igual o parecido nivel. La teoría de la identidad social no explica qué ocurre cuando los grupos muestran importantes desigualdades (asimetría) en el sistema social (situaciones de dominación-dependencia habituales en la realidad). En estas situaciones, las diferencias de poder conducen a los grupos más poderosos a mantener y justificar la discriminación respecto a los otros grupos. Necesidad de introducir en estos estudios un análisis de las relaciones de poder intergrupales.

Resumiendo las distintas facetas del conflicto revisadas en este apartado, podemos señalar lo siguiente:

#### a. Aspectos individuales:

-Características biológicas y fisiológicas: son el sustrato del comportamiento individual, pero las escasas aportaciones

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

respecto a su papel en el conflicto se limitan a su vinculación con la agresión y siempre sin relación de causalidad.

-Características psicológicas: son el sustrato del comportamiento, pero están mediatizadas por la cultura.

### b. Aspectos estructurales:

-Características de la estructura social: toda sociedad compleja genera un terreno de juego en el que se producen las interacciones con sus normas, su dinámica propia, sus inercias, sus reglas de transformación y sus ámbitos de trasgresión. Como un elemento más se encuentra el conflicto, y cualquier análisis del conflicto tiene que estar situado en un contexto.

### c. Aspectos psicosociales:

-Características de interacción individual: las personas perciben, interpretan y construyen la realidad procesalmente e interaccionando con otros. El conflicto participa de este condicionamiento como otros procesos sociales.

-Características de interacción grupal: las personas se reconocen a sí mismas como pertenecientes a categorías sociales y a grupos que mediatizan su comportamiento y conductas como grupo con su propia dinámica, reglas, valores y pautas de interacción con otros grupos.

## **2. LOS ASPECTOS COGNITIVOS QUE INTERFIEREN EN LAS RELACIONES POLICIALES.**

Las personas muestran cada día su capacidad de pensar y reflexionar para adaptarse al medio en que vivimos. Vamos a ver el funcionamiento de nuestras funciones cognitivas y cómo influyen en nuestras relaciones interpersonales.

Los conductistas dicen que cada conducta se explica por los refuerzos y

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

castigos acumulados por cada uno a lo largo de nuestra vida, es decir, que somos lo que somos porque se nos ha permitido ser de esta manera. Nuestra conducta es la respuesta a un estímulo al que hemos aprendido a responder.

Los neo conductistas piensan que la conducta humana no puede ser tan simple, sino que entre el estímulo y la respuesta, están todos nuestros procesos cognitivos.

El estímulo se percibe y cada uno lo hace desde su manera de entender el mundo, por eso todos no interpretamos igual las distintas situaciones.

Las funciones cognitivas son:

- La memoria.
- La percepción.
- El pensamiento.

La memoria es el proceso cognitivo para almacenar información y recuperarla cuando sea preciso.

Hay varios modelos explicativos de la memoria, pero nosotros vamos a ver solamente el llamado multi almacén, que se divide en tres tipos de memoria:

- La memoria sensorial que guarda por unos pocos instantes (milisegundos) gran cantidad de información procedente de los sentidos.
- La memoria a corto plazo que es la que se retiene durante poco tiempo, pero es serial, por lo que permite hacer relaciones y se encarga de fijar la información en la memoria a largo plazo y recoger información sensorial.
- La memoria a largo plazo guarda gran cantidad de información durante mucho tiempo. Sería como el disco duro de un ordenador.

La percepción es el proceso cognitivo por el que las personas interpretamos lo que entra por nuestros sentidos, por lo tanto podemos decir, que tratamos de ajustar lo que nos entra por los sentidos con lo que tenemos

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

guardado en la memoria. Intentamos comprender el mundo desde los que ya conocemos, desde nuestras propias o ajenas, pero conocidas, experiencias.

El pensamiento son todas y cada una de las ideas que nos vienen a la cabeza o a nuestra conciencia. Hay dos tipos de pensamientos:

a) El pensamiento espontáneo son todas ideas que aparecen en nuestra conciencia de manera continua, incluso cuando pensamos que no estamos pensando nada.

b) El pensamiento dirigido sin embargo se produce cuando utilizamos nuestro pensamiento de forma dirigida, con el objeto de sacar conclusiones y tratamos de hallar explicaciones a lo que sucede, de prevenir situaciones o de anticiparnos a problemas solucionables.

Los adultos piensan de forma lógica, abstracta, con conceptos abstractos y de forma lógica, teniendo en cuenta todas las posibilidades y eligiendo la mejor. A esta forma de pensamiento se le conoce como pensamiento inteligente, y es un logro del hombre como especie.

Los niños lo adquieren a lo largo de los años, podríamos decir que se consigue en la adolescencia, ya que la educación potencia el desarrollo de las capacidades lógicas.

Sin embargo, hay adultos con titulaciones académicas relevantes que no pueden resolver problemas de nivel operativo o formal, ya que existen distorsiones del pensamiento social y reglas de pensamiento rápidas que son estrategias simples y eficientes de pensamiento. Son formas de resolución de problemas rápidos y de poco esfuerzo, pero que a menudo son inadecuados lógicamente y frecuentes en el pensamiento común.

A veces juzgamos la probabilidad de que algo ocurra, de que un hecho sea la causa de otro o que un estímulo pertenezca a una categoría según lo

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

que representa e ignorando otra información útil. Se da cuando las personas tienen que predecir una conducta o atribuir una pertenencia de categoría y en vez de utilizar directamente los datos objetivos, comparan la persona con el esquema o prototipo deduciendo su conducta.

En otras ocasiones juzgamos la probabilidad de las cosas en términos de disponibilidades con ejemplos de algo. Los hechos que se recuerdan mejor se utilizan para establecer frecuencias o probabilidades. Ya que recordamos mejor y más rápidamente nuestras propias acciones, tendemos a afirmar que hacemos más trabajo.

También sabemos que las primeras estimaciones que hacemos actúan como punto de anclaje para juicios posteriores. Al margen de cómo se hayan obtenido los valores iniciales, los ajustes son insuficientes y el juicio final está fuertemente dirigido al valor inicial. Por ejemplo, cuando se calcula el tiempo que se va a utilizar para hacer un trabajo o el coste, se debería empezar por lo básico y necesario, para luego ir aumentando y agregando gastos o trabajos suplementarios. Sin embargo, este ajuste es incompleto porque muchos trabajos o costes no se imaginan o incluso se minimizan de antemano, resultando predicciones de tiempo cortas o predicciones de gastos menores que los reales.

Nuestra mente nos permite guardar información, percibir y pensar, pero el hombre no es un ordenador y no hace esas funciones con objetividad ya que los sentimientos y emociones influyen en el procesamiento cognitivo.

Las funciones cognitivas interfieren también en la vida afectiva, ya que según percibamos o interpretemos lo sucedido, tendremos diferentes emociones y sentimientos.

Cuando aprendemos algo, tratamos de ajustar la nueva información a algo que ya conocemos, asimilación, pero a veces falla y tenemos que introducirlo como un nuevo concepto, acomodación. Estos mecanismos explican en parte el mantenimiento de los estereotipos.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Cuando no conocemos bien la realidad utilizamos los estereotipos que tendemos a querer mantener a toda costa. Si no coinciden con lo que nosotros pensamos podemos dejar de lado el estereotipo y desarrollar un conocimiento nuevo. Es decir, hacemos predicciones respecto a los demás y a la vida social basada en nuestras propias teorías, haciendo que se pierda la objetividad.

Cuando percibimos una persona desconocida nos basamos en la primera impresión. Siguiendo el funcionamiento económico de nuestro cerebro, aplicamos conceptos almacenados en nuestra memoria. Utilizamos teorías implícitas de la personalidad, incluidos los estereotipos sociales. Estas teorías son simples y aprendidas en nuestro entorno social, así como, compartidas por los miembros de nuestro entorno. Se basan en pocos rasgos y nos vienen a decir cómo es la persona:

- Las rubias son tontas.
- Los gitanos son ladrones.
- Los hombres sólo piensan en lo mismo.
- Las personas del sur son graciosas y vagas.

En el primer contacto nos fijamos en atributos salientes o llamativos que suelen ser rasgos que sobresalen de la norma, los que producen más impacto emocional, o los que coinciden con nuestras expectativas y aplicamos nuestras teorías implícitas de la personalidad, incluidos los estereotipos sociales.

El error de atribución fundamental explica el fenómeno por el que tendemos a atribuir la conducta de una persona a factores estables de la personalidad. Cuando vemos la actuación de alguien tendemos a pensar que lo hace por su forma de ser y eso nos tranquiliza por que ya sabes lo que hacer la próxima vez.

No tenemos en cuenta que además de la personalidad hay muchos factores que determinan nuestra conducta, como los factores ambientales, que pueden estar presionando a la persona a actuar así. Sin embargo, cuando



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

queremos explicar nuestra conducta, es a estos mismos factores ambientales a los que nos referimos.

Esta primera impresión no tendría tanta importancia si no se mantuviera en el tiempo, pero el caso es que sí lo hace, seguimos manteniendo esa primera impresión. Basándonos en unos rasgos que han llamado la atención, aplicamos una teoría implícita de la personalidad y nos hacemos una primera impresión de cómo es la persona. En otros encuentros busco elementos que confirman mi teoría, rechazando todo aquello que no lo confirme, y a esto se le conoce como fenómeno de profecía auto cumplida y por tanto es más importante mantener nuestros puntos de vista y la coherencia de los que pensamos, que conocer la verdad.

La atribución casual consiste en atribuir causalidad a algo, ya que para nosotros es muy importante conocer las causas de los acontecimientos, puesto que así sentimos una ilusión de control que nos tranquiliza. Si sé por qué sucede algo, puedo prevenirlo o evitarlo.

No nos detenemos a analizar todos los sucesos, sólo atendemos aquellos que nos resultan más llamativos o que más se adecúan a nuestras expectativas.

La principal motivación no es casi nunca conocer la verdad. A menudo es más importante que el suceso refuerce esquemas previos y expectativas.

Si hubiera que analizar objetivamente qué es lo que determina que una persona lleve a cabo una conducta concreta, se debería tener en cuenta:

- Su capacidad para realizar esa conducta.
- Su motivación para realizarla.
- La dificultad de realizar la conducta.
- La oportunidad de llevarla a cabo.

En la vida cotidiana descuidamos la dificultad de la conducta y la oportunidad de realizarla sobre valorando nuestra capacidad y motivación, pero

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

al hacer atribuciones debemos tener en cuenta:

- Si la consecuencia de la conducta es buena o es mala.
- Si la causa era controlable o no.
- Si la consecuencia es positiva y está bajo control propio, se produce el orgullo.
- Si la consecuencia es negativa y se atribuye a factores controlables por los demás, se produce agradecimiento.
- Si la consecuencia es negativa y se atribuye a factores controlables por mí mismo, se produce la culpa.
- Si la consecuencia es negativa y se atribuye a factores controlables por otros, se produce en enfado que va a asociado al conflicto.

La atribución defensiva o enaltecimiento del yo. Las personas explican los éxitos por causas internas y los fracasos por causas externas. Los psicoterapeutas atribuyen sus éxitos a sus capacidades y explican sus fracasos por causas ambientales.

Cuando las personas tienden a explicar sus éxitos de forma interna, estable y global, y sus fracasos a la inversa, se habla de estilo optimista.

Un estilo optimista se asocia a mayor rendimiento escolar, mayores ingresos, mayor confianza en sí mismo y mejor estado de salud, y el estilo pesimista muestra peor estado de salud física.

Las personas que tienden a explicar sus fracasos por causas internas, es culpa mía, por causas estables, soy siempre así, o por causas globales, soy incapaz en todo, muestran mayor vulnerabilidad ante hechos negativos y tienden más a mostrar depresión.

El optimismo ilusorio es la tendencia personal a pensar que uno tiene más posibilidades de que le sucedan cosas positivas que a otras personas.

La ilusión de invulnerabilidad es la tendencia personal a percibir que una persona tiene menos probabilidades de que le ocurran acontecimientos

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

negativos.

Los procesos que explican la ilusión de invulnerabilidad son:

- a) La falta de experiencia directa. A mayor experiencia directa, menor tendencia a pensar que uno es menos vulnerable que otra persona ante hechos negativos.
- b) La percepción de control. Las personas manifiestan mayor sesgo de invulnerabilidad cuando controlan los hechos negativos o cuando tienden a creer ilusoriamente que controlan éstos. Por ejemplo, con relación a enfermedades que se percibe que dependen fuertemente del estilo de vida y de las conductas saludables como los infartos. No ocurre lo mismo con enfermedades percibidas como menos controlables como el cáncer.
- c) El tener un estereotipo sobre el tipo de personas que son víctimas de accidentes y creerse diferentes de ellos. Las personas que creen que existe un prototipo de personas más proclive a sufrir experiencias negativas, evalúan a estas personas de forma más negativa y diferentes que a sí mismo. Esta explicación se denomina heurístico de representatividad y se utiliza un estereotipo o ejemplo de persona concreta con el fin de diferenciarse y decidir que uno no se clasifica en esa categoría negativa.
- d) La defensa de la auto estima. Ante los hechos en los que se espera rechazo por el entorno social, se produce una mayor ilusión de invulnerabilidad, como forma cognitiva de defender la imagen de una amenaza a la auto estima.
- e) El manejo de la ansiedad. A mayor gravedad del hecho amenazante y para reducir la ansiedad, las personas creen menos probable que les ocurra a ellos.
- f) El estar con un buen estado de ánimo tiende a reforzar la ilusión de invulnerabilidad, ya que las personas con un estado de ánimo normal tienden a tener una visión positivista de sí mismo y del mundo.
- g) El sesgo egocéntrico. Las personas poseen más información para protegerse ante situaciones negativas y a la vez tienden a ser menos

conscientes de los factores que pueden aumentar sus riesgos.

### **3. LA COMUNICACIÓN.**

En todo proceso de comunicación y con cada persona que se entable algún tipo de comunicación existe la posibilidad de terminar en conflicto.

La comunicación no solamente es saber hablar, sino que se requiere de una buena escucha para entender el mensaje que intentan transmitir, así como, retroalimentar o responder adecuadamente.

La base de la comunicación es el lenguaje verbal y no verbal, ambos necesarios para expresar nuestras ideas, sentimientos y emociones. La comunicación puede ser el síntoma que ha llevado al deterioro de una relación.

Los conflictos pueden o no involucrar problemas de comunicación, porque en ellos inciden factores como los valores, las ideologías y el entorno social.

La comunicación puede ser un medio a través del cual tendamos puentes de intercambio de información, para luego generar confianza entre los comunicadores.

La comunicación no sólo implica hablar, también es escuchar pacientemente para entender al otro, generar diálogo, hacerlo en ambientes apropiados e intentar hacerlo sin cargas emocionales, ya que estas afectan negativamente el proceso de la comunicación.

Un buen negociador es un buen comunicador, teniendo en cuenta que el proceso de negociación tiene un alto grado de contacto interpersonal o grupal, donde se tienen que utilizar todas las habilidades y destrezas para emitir y recibir mensajes claros, buscando siempre el progreso de la negociación hacia el entendimiento y el acuerdo.

Para crear una comunicación eficaz y eficiente podemos utilizar las herramientas de comunicación útiles que sirvan para generar una escucha activa a través de la aclaración, puntualización y planteamiento de ideas.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Una función importante de la comunicación es ayudar a crear confianza y mantener los canales de diálogo abiertos. La comunicación es parte importante de la vida pero no se enseña cómo comunicarse.

La comunicación es un hecho social que implica una participación, entendimiento y asimilación de lo que se pretende hacer, conocer o poner en común entre dos o más individuos, a través de una acción dinámica de elementos que hacen posible el diálogo.

La comunicación no sólo es el acto de transmitir mensajes, es conocimiento, aprendizaje, cultura, arte. Comunicar es la necesidad de expresar una emoción, un sentimiento, transmitir una necesidad u otra cultura y a la vez aprender de ella, transmitir conocimientos, formas de pensar y actuar, así como, aprender de estos procesos de comunicación.

Todo es comunicación y todos nos comunicamos con nosotros mismos, con los demás, con nuestro entorno, con la naturaleza, etc.

Gran parte de los procesos de comunicación que vivimos dependen de nuestra percepción de la vida, pero los procesos de comunicación dependen de nuestras experiencias de vida.

La comunicación es un tema muy amplio y polémico en cuanto a la relación social y sus características. Es una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce pero que pocos pueden definir satisfactoriamente, es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, etc.

El concepto de comunicación es muy amplio en su definición. Muchos autores la definen desde distintos puntos de vista y visión profesional, coincidiendo en que la comunicación es un proceso social donde participan por lo menos dos personas, en un tiempo y espacio, y con un determinado propósito.

La comunicación se expresa mediante la palabra, la escritura, la imagen, el

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

símbolo y también a través del silencio se transmite un mensaje. Es un proceso de intercambio de significaciones de permanente retroalimentación que, para que sea tal, necesariamente precisa de elementos básicos y complementarios.

Los elementos básicos son el emisor o transmisor del mensaje, el mensaje o contenido conceptual comunicado, el medio o vehículo de transmisión y el receptor o destinatario.

Los elementos complementarios, que hacen posible o rodean la comunicación, son el contexto, el canal, el lenguaje, el código, las habilidades comunicativas y la retroalimentación.

Todo tipo de comunicación en su proceso requiere de algunos elementos básicos:

- El emisor, que es el que envía el mensaje.
- El receptor, que es el que recibe el mensaje, decodifica o interpreta los signos utilizado por el emisor, es decir, escucha y comprende.
- El canal, que es el medio técnico por el cual se transmite o viaja el mensaje.
- El mensaje, que es el significado o contenido que se envía o recibe.
- El contexto, que es el ámbito, el espacio y el tiempo en el que produce la comunicación. También es la relación entre las personas y las creencias de estas durante el proceso comunicativo.

En este sentido, la comunicación humana no es limitada, es una necesidad y un derecho vital que no solamente debe ser entendida como un intercambio de mensajes, sino también como el quehacer diario de las personas, su relación personal, interpersonal, actividades, creatividad, sentimientos, forma de vida, entorno natural, etc.

Por tanto, la comunicación no es una situación lineal en la cual lo que uno dice es lo único que pasó.

Debemos considerar el contexto donde ocurrió esa circunstancia, cómo se dio

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

y qué relación generó. Por eso decimos que el proceso es circular, ya que se establecen relaciones y lo que uno dice afecta asimismo y al otro y viceversa.

### **Tipos de comunicación:**

a. Comunicación intra personal, que constituye un proceso de comunicación interna, podríamos decir que se trata de un diálogo consigo mismo donde se procesa información. Pero este tipo de comunicación es cuestionado por muchos autores, ya que la comunicación implica un proceso de diálogo entre por lo menos dos personas.

b. Comunicación inter personal, que está definida como el proceso de intercambio de información y sentimientos, cara a cara, entre individuos que utilizan canales naturales y responden a un mismo código de signos.

c. Comunicación alternativa, que enmarca un sinnúmero de ideas, acciones y técnicas operativas disponibles frente a las instituidas, que facilitan la fluidez del mensaje, su asimilación y respuesta de quienes participan desde otro punto de vista, desarrollando así la iniciativa y creatividad. La comunicación alternativa es un proceso social cuyos contenidos y significados están determinados por la actividad política y las experiencias de cambio. Constituye las diferentes formas de actividades que no se encuentran inmersas en el círculo dominante y que promueven nuevas estrategias de participación diferentes al orden de la comunicación establecido.

d. Comunicación masiva, que es la comunicación que se da a través de los medios de comunicación. Es una forma de llegar, con un solo mensaje, a varias personas. Entre los medios de comunicación masiva, podemos citar:

-Medios impresos que utilizan el código escrito para elaborar sus mensajes, su uso es independiente del tiempo y espacio. En esta categoría encontramos libros, periódicos, revistas, boletines, etc.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Medios sonoros que usan sonido para elaborar sus mensajes. Encontramos la radio, discos, etc.

-Medios visuales que utilizan el recurso de la imagen para construir sus mensajes. Diapositivas, fotografías y carteles publicitarios.

-Medios audio visuales que usan imagen y movimiento, y combinan voz y sonido para producir mensajes. En esta categoría se encuentran la televisión, el video y el cine.

-Medios multimedia que combinan el audio, el video y la base de datos textuales y gráficos con tecnología informática. Encontramos juegos multimedia, discos compactos interactivos y discos compactos educativos.

-Medios virtuales y digitales desarrollados por las nuevas tecnologías de información y comunicación, que se basan en la transmisión inmediata de datos, textos imagen y audio, como correo electrónico, internet, telefonía móvil, radio y televisión vía satélite, periódicos digitales, conexiones wifi, las redes sociales.

e. Comunicación participativa, que es un proceso de dos direcciones y que es interactiva porque hace compartir un mensaje y permite establecer y mantener las relaciones sociales.

Para que se dé una verdadera comunicación, con un proceso de retroalimentación sostenido y sin interferencias entre los comunicadores, el mensaje debe ser:

- Claro o de fácil comprensión.
- Preciso o que exprese objetivamente todo lo que se quiere decir.
- Breve o decirlo con las palabras estrictamente necesarias.

La comunicación también requiere aprendizaje, por eso es necesario saber escuchar.



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

A veces oímos palabras, pero no escuchamos el mensaje. Escuchar supone un acto de voluntad, querer comprender, querer acoger al otro a través de lo que dice.

Por otro lado, se requiere saber dialogar. Se parte del principio del respeto por el otro, que implica su aceptación y valoración, sin que esto signifique que aceptemos sin más lo que dice.

Podemos estar en desacuerdo y expresarlo, pero con respeto escuchamos hasta el final y luego dialogamos sobre su posición.

Es imposible no comunicarse porque por mucho que uno lo intente, no puede dejar de transmitir un mensaje, ya que existe comunicación verbal y no verbal. Tanto las palabras como el silencio tienen valor de mensaje, influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y por ende también se comunican.

La comunicación verbal se expresa a través de signos orales que expresan diferentes situaciones anímicas, siendo una de las formas más primarias de comunicación:

- Gritos, silbidos, llantos y risas.
- Palabras, sílabas y oraciones.

La comunicación no verbal se da a través de una variedad de signos que pueden ser sensoriales:

- Visuales, auditivas, olfativas, etc.
- Gestuales y movimientos corporales, etc.

Hay investigaciones que señalan que tan solo el 7% de los componentes de la comunicación está en las palabras, el 55% del mensaje está en el

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

lenguaje corporal y el restante 38% está dado por el tono y las inflexiones de la voz. Pero debemos tener en cuenta que la importancia del lenguaje corporal varía entre culturas.

Por los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, esta, no sólo transmite información sino que, al mismo tiempo, deja sugerencias y mensajes implícitos.

Existe la idea equivocada de que comunicación es sinónimo de información, y viceversa, pero la comunicación es un proceso circular y de diálogo, mientras que la información es vertical y unilateral. En la comunicación participan todos, en la información sólo los emisores tienen derecho a expresarse y los receptores no pueden responder. Por eso la retroalimentación es la esencia del proceso comunicativo.

La fluidez de la comunicación dependerá de cada una de las partes en conflicto. Para propiciar el entendimiento, las partes deben partir del principio de la confianza. Por lo cual la comunicación va aparejada de un conflicto y la solución del mismo llevará al arte de la negociación.

La efectividad de la comunicación depende de varios factores:

- La codificación.
- La decodificación.
- El ruido.

El comunicador ha de lograr lo deseado apuntando que hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad, que son:

1. Las habilidades comunicativas, que son cinco:

- Habilidades codificadores verbales:
  - Hablar.
  - Escribir.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Habilidades decodificadores verbales:

-Leer.

-Escuchar.

-Habilidad crucial:

-Reflexión o pensamiento.

2. Las actitudes:

-Hacia sí mismo.

-Referentes al tema o asunto.

-Hacia el receptor.

3. Nivel de conocimiento, que es un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, ya que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema va afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje. No se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o no se conoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.

4. Sistema socio cultural, ya que la posición de la fuente en un contexto social y cultural habrá de afectar en forma general su conducta en la comunicación, así se observa que no se comunican de la misma manera la gente perteneciente a clases sociales diferentes y con antecedentes culturales distintos.

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra que no lo es, puede deberse a la forma como las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción, en cuanto a que las personas perciben los fenómenos en función de sus conocimientos y experiencias.

Por otro lado, las reacciones emocionales como la ira, el odio, el amor y el miedo, entre otros influyen en la manera cómo se entienden las cosas.

También los mensajes enviados y recibidos están sujetos a las influencias de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la postura, los

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

gestos, los movimientos de los ojos, el contacto corporal y la confianza o desconfianza en el mensaje, debido al grado de credibilidad que se tenga del emisor.

Al estudiar el conflicto, podemos considerar varios elementos:

- El problema o situación que genera el conflicto, con sus causas externas o internas.
- Las circunstancias que precipitan el conflicto, que pueden ser interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, etc.
- El comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto y las estrategias para ganarlo que pueden agravarlo o no.
- Las consecuencias que se generen, sobre todo si no son constructivas. Lo ideal es lograr que el conflicto se convierta en constructivo:
  - Tomar decisiones amplias en beneficio de ambas partes.
  - Afianzar las relaciones interpersonales entre actantes.
  - Mejorar el ambiente psicológico.

El conflicto se puede definir como desacuerdo, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de las incompatibilidades entre personas, grupos u organizaciones. Normalmente, el conflicto se presenta debido a varias circunstancias:

- Se presenta cuando las personas o los grupos perciben que tienen metas o valores que excluyen a otros.
- Ocurre cuando un comportamiento empleado para demostrar, reducir o suprimir a un contrincante puede ocasionar conflictos.
- Los grupos que se enfrentan, lo hacen con actos opuestos o que atacan a otros, ya que cada uno trata de posicionarse favorablemente ante la otra parte.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

La transformación del conflicto es una forma de visualizar y responder a los conflictos sociales como oportunidades para crear procesos de cambio constructivo que reduzcan la violencia, sean más justos y además respondan a los problemas de las relaciones humanas.

La transformación del conflicto se soporta en dos premisas fundamentales:

1. El conflicto es un fenómeno normal y dinámico dentro del contexto social, a pesar de su carácter destructivo.
2. El conflicto tiene el potencial para generar cambios sociales constructivos y dependiendo del manejo que se le dé, tendrá efectos negativos o positivos para la sociedad.

El conflicto es una oportunidad de crecimiento y un motor de cambio que da respuesta a las necesidades humanas. La idea es ver los conflictos no como elementos aislados en la sociedad, sino como parte íntegra de un contexto social y de relaciones más amplio que tiene el potencial de generar cambios positivos.

Para la transformación del conflicto es esencial pasarlo de un ciclo destructivo a uno constructivo. El conflicto surge y se desarrolla dentro de una red de relaciones y son estas las que le dan forma.

Quienes construyen el cambio deben establecer vínculos entre personas con mentalidades diferentes y situadas en puntos distantes del contexto.

¿Cómo abordamos el conflicto de manera que se reduzca los niveles de violencia y se incremente el diálogo? Debemos considerar no solo las manifestaciones evidentes del conflicto, sino también buscar su raíz y causa.

Para la transformación del conflicto es importante desarrollar capacidades que permitan adelantar procesos de cambio en los niveles interpersonal, intergrupales y estructural. Para ello, debemos considerar el trabajo coordinado de líderes de

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

distintos sectores o estatus de la sociedad.

El objetivo es responder al conflicto de corto plazo mientras se construyen estructuras hacia la paz sostenible en el medio y largo plazo involucrando la participación de diferentes actores y redes sociales.

Principales características de la transformación del conflicto:

1. La transformación del conflicto es un viaje al interior del mismo y permite transformarlo desde sus raíces.
2. Apela a la creatividad humana y no impone modelos preestablecidos. Esto es lo contrario de lo que cada comunidad debe mirar para sus propios recursos y procesos, y así generar sus propias dinámicas de acuerdo a su contexto y necesidades.
3. Su objetivo es trascender el conflicto para que todos los actores puedan alcanzar su objetivo.
4. Diálogo y no violencia.
5. La transformación no es imponer o apropiarse de procesos, sino facilitar y ayudar a encontrar respuestas dentro del contexto de su propia cultura.

Existen cuatro etapas básicas en la transformación de los conflictos y dentro de cada etapa, se pueden utilizar diferentes métodos para lograr que el conflicto se convierta en algo positivo. La función más importante de estas etapas, es la de proporcionar un esquema general y guiar el esfuerzo, así como, recordar ciertos componentes del proceso:

-Reconocimiento de los grupos afectados. Todos deben admitir que existe un problema y comprometerse a trabajar en conjunto para solucionarlo.

-Reconciliación identificando con claridad la raíz del conflicto.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Visualización y estrategias de los grupos involucrados para desarrollar una visión común de lo que pueden hacer en conjunto y de cómo lograrlo.

-Sustentabilidad de los grupos, que deben determinar sus necesidades y su capacidad de trabajar en conjunto, para eliminar las causas del conflicto y para promover la paz.

Reconocer la existencia de un conflicto es el primer paso para solucionarlo. No es sencillo cuando de una larga historia de relaciones conflictivas han resultado experiencias dolorosas. Algunas personas se distancian del conflicto oponiéndose enérgicamente al otro grupo como solución. Otros niegan que su participación mantenga vivo el conflicto. Reconocer la existencia del problema y aceptar que existen diversas formas de manejarlo, constituye los primeros pasos, complejos pero vitales.

Sin reconocimiento, nadie se comprometerá a trabajar para resolver el conflicto. Por lo tanto, el reconocimiento es importante para poder avanzar al paso de la reconciliación.

Las técnicas para ayudar a los grupos a reconocer la existencia del problema y a comprometerse a trabajar en conjunto son:

- Facilitar el diálogo entre los grupos para clarificar el conflicto.
- Dar información, demostrando que el problema los afecta a todos por igual y que lo más acertado es trabajar en conjunto o crear un lugar seguro para dialogar.
- Pedir a los líderes declarar públicamente que es el momento de enfrentar el problema, antes de que la situación empeore.
- Organizar sesiones con los líderes de los grupos para discutir la importancia de la reconciliación.
- Colaborar en la redacción de declaraciones públicas, en las cuales los grupos se comprometan a tratar de solucionar sus

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

diferencias.

La reconciliación es una parte importante del proceso de transformación. Es difícil de definir pero en general se trata de hacer las paces y restaurar la situación para que los grupos se reúnan nuevamente. El proceso puede incluir el admitir que pudo haber víctimas y verdugos.

En la reconciliación comunitaria se puede experimentar una sensación de fractura y quienes se han comportado incorrectamente, pueden buscar una forma de arrepentimiento y perdón.

Durante la reconciliación se permite a los participantes superar sus diferencias, se requiere que se formen amistades confiables y que se identifiquen las causas subyace.

Mediante la reconciliación los miembros del grupo:

- Se reconocen como individuos y no como simples integrantes del grupo.
- Admiten que la injusticia existe y que se basa en diferencias grupales.
- Se comprometen personal y socialmente para lograr el cambio.
- Perciben el futuro sobre bases comunes, respetando al mismo tiempo el derecho de cada individuo.
- Desarrollan estrategias contra el problema.

Hay distintas maneras de concretarlo:

- Crear un entorno íntimo en el que los grupos convivan juntos y tengan que cooperar”.
- Solicitar que los miembros de todos los grupos compartan experiencias conflictivas pasadas. Compartir las historias es un método efectivo para destruir los estereotipos y para personalizar las experiencias tanto positivas como negativas que surgen de la



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

identidad de cada grupo.

-Convocar a los grupos para discutir sus percepciones sobre la causa y a decidir qué pueden hacer en conjunto para resolverlo.

-Lanzar una campaña de educación pública que alerte sobre las raíces del problema e invitar a las personas a involucrarse en cooperar en la eliminación de las causas.

-Realizar un análisis de las relaciones estructurales que contribuyen al conflicto.

-Invitar a los participantes a realizar algún ejercicio de percepciones inter grupales como pedirle a cada grupo que proponga ideas sobre cómo se ven a sí mismos, cómo ven a los demás y qué percepción creen que los demás tienen de ellos.

Para la visualización y creación de estrategias como parte del proceso de transformación de un conflicto, es importante anticiparse y pensar en el futuro. Debemos recordar que no se trata solamente de resolver el conflicto sino de transformarlo en armonía y apoyo a la igualdad. Este proceso de visualización del futuro, hace que las personas comprendan que comparten un futuro en común y les brinda la posibilidad de desarrollar estrategias para concretar acciones individuales y colectivas. Establece la unión entre su imagen del futuro y los pasos concretos a seguir para convertir esas ideas en realidad.

Es importante que estos procesos de visión de futuro sean coordinados por personas experimentadas para garantizar el buen manejo del conflicto y asegurar que los participantes avancen del diálogo a la acción.

Las preguntas durante el proceso de visualizar el futuro son:

-¿Dónde estamos en este momento?

-¿Hacia dónde vamos?

-¿Dónde pretendemos estar?

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- ¿Cómo llegaremos allí?
- ¿Qué podemos hacer en forma individual y colectiva?

El análisis del conflicto puede realizarse con ayuda de herramientas prácticas y flexibles, y en él se pueden identificar los siguientes elementos:

- Ampliar la propia visión.
- Comprender mejor la situación.
- Evaluar mejor las posibilidades de acción.

La sustentabilidad de los grupos, se emprende para que con el esfuerzo, se pueda alcanzar el éxito superando muchos obstáculos.

¿Cómo asegurar la sustentabilidad y el fortalecimiento de las alianzas?

- Apoyo por parte de los líderes.
- Compromiso de todos los niveles de liderazgo en el proceso.
- Con personas que establezcan un comité o comisión especial de agentes de cambio que representen a todos los grupos para reconocer y transformar conflictos potenciales.
- Esparcir la información utilizando todos los medios de información disponibles para llegar a los diferentes grupos.
- Evaluar los resultados con nuevas actividades, proyectos o recursos que se materializan gracias al trabajo de los grupos conformados.
- Utilizar los resultados de la evaluación para revisar nuevamente la visión de la comunidad y llevar a cabo los ajustes necesarios para futuras planificaciones y acciones.

Se puede resumir el proceso de transformación de un conflicto como trasladar a las personas desde su realidad hacia lo que desean para el futuro, y esto se logra con pasos firmes y bien planificados.

#### **4. LA ESCUCHA ACTIVA. PREGUNTAR Y REFORMULAR.**

Una función importante de la comunicación es ayudar a crear confianza y mantener los canales abiertos de diálogo entre los actores en un contexto conflictivo.

Escuchar activamente significa entender todo lo que el otro dice, es hacer el esfuerzo por decodificar el mensaje que se ha recibido y entenderlo. Muchas veces es difícil escuchar activamente porque el otro empieza a expresarse mal o nuestro inconsciente está preocupado y preparando la respuesta que se quiere dar. Para lograr un buen proceso de comunicación es necesario utilizar las herramientas del parafraseo, además de la escucha activa y empática.

La escucha activa es la capacidad de prestar atención al otro y entender el mensaje y las emociones del emisor, lo que permite generar espacios de confianza. La comunicación no verbal tiene mucha importancia para lograr una buena escucha activa y generar confianza. Generalmente, las personas en conflicto no logran establecer una buena escucha, ni tampoco se sienten escuchadas, por lo que suelen insistir con su punto de vista.

La escucha activa permite:

- Que las partes puedan expresarse de manera constructiva y llegar al auto conocimiento y al conocimiento del otro.
- Dejar por un momento los intereses particulares de lado, para saber qué siente el otro.
- Eliminar dudas, crear confianza y respeto mutuo, porque demuestra que se ha escuchado y comprendido al otro.
- Hacer sentir al otro que es escuchado. Esto abre la posibilidad de entablar una comunicación efectiva.

La escucha activa no implica que se esté de acuerdo, sino que uno se

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

ha podido entender con otro.

¿Qué se tiene que hacer par escuchar activamente?

- Aceptar a las personas como son, lo que no implica estar de acuerdo con sus conductas.
- Escuchar sin interrumpir.
- Aceptar que no necesariamente se va a llegar a la solución del problema.
- Preguntar al otro cuando uno tiene dudas o se siente confundido, etc.
- Despojarse temporalmente de los propios criterios.
- Recordar que pueden haber varias visiones sobre el mismo tema o formas de ver el mundo.
- Concentrarse en la otra persona y reconocer la validez de las percepciones, creencias y sentimientos del otro.
- Evitar ponerse a la defensiva.
- Utilizar el lenguaje no verbal:
  - a. Manteniendo contacto visual.
  - b. Adoptando una expresión facial de atención.
  - c. Adoptando una postura activa.
  - d. Acompañar el discurso asintiendo y/o apoyándolo.
- Utilizar el lenguaje verbal:
  - a. Utilizando muletillas que acompañan el discurso como ya, si, entiendo, ajá, etc.
  - Parfrasear, resumir o repetir con nuestras propias palabras aquello que hemos entendido.

¿Qué no se tiene que hacer par escuchar activamente?

- Interrumpir.
- Juzgar.
- Dar soluciones.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- Contar a la persona hablante nuestra propia experiencia sin que ésta nos la pida.
- Minimizar el problema diciendo no te preocupes, no es para tanto, etc.

La escucha activa es clave para gestionar los conflictos, ya que crea atención y empatía, ayuda a aclarar malentendidos, y da al emisor la sensación de ser escuchado y aceptado.

La escucha activa eficaz depende de la actitud correcta y del deseo de comprender al otro y demostrar esa comprensión reflejando de nuevo sus sentimientos.

El oyente no debe tratar de conducir al emisor hacia cualquier dirección, sino simplemente le ofrece al emisor un espejo de lo que él o ella está diciendo o sintiendo.

La escucha activa es difícil porque requiere centrar la atención y el objetivo en situaciones que a menudo producen opiniones, juicios y emociones fuertes y extremas. Además requiere prestar atención a los valores, necesidades y sentimientos de los otros que a veces están enraizados en su educación cultural.

Ofrecer a la otra persona información clara, es tan importante para la comunicación eficaz como la escucha. La forma en la que se dan los mensajes marca el tono, y por lo tanto, tiene un papel importante a la hora de impedir que una situación conflictiva se intensifique.

La comunicación no violenta busca que las personas se comuniquen entre sí de manera efectiva, haciendo énfasis en la importancia de expresar con claridad nuestras observaciones, sentimientos, necesidades y pedidos a los demás de modo que se evite encasillar a las personas.

El ideal de la comunicación no violenta, en adelante cnv, es que las propias necesidades, deseos, anhelos y esperanzas no se satisfagan a costa de otra persona.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Un principio clave de la cnv es la capacidad de expresarse sin usar juicios sobre el bien o el mal, lo correcto o incorrecto, se debe procurar expresar sentimientos y necesidades en lugar de críticas o prejuicios.

Marshall Rosenberg desarrolló el modelo de la cnv y señala que no se trata de una simple fórmula, por el contrario, es todo un proceso que se adapta a situaciones diversas, a estilos personales y culturales.

La cnv contempla cuatro elementos básicos que influyen en una comunicación honesta y una relación empática con el otro:

1. Observar lo que ocurre en una situación determinada y expresarlo con claridad, sin juicios ni valoraciones.
2. Compartir el sentir de las partes.
3. Identificar las necesidades de la partes.
4. Pedir que las partes se ayuden para mejorar la relación.

Se trata de utilizar no sólo un lenguaje claro, sino una comunicación no verbal que haga sentir al otro que se le ha entendido, mediante gestos y movimientos que ayuden a expresarse de manera no violenta.

El aporte de la cnv es:

- Crear relaciones personales más satisfactorias, basadas en el respeto, la compasión y la cooperación mutuos.
- Resolver conflictos pacíficamente, así sean personales, domésticos, institucionales o internacionales.
- Romper con efectos de experiencias pasadas y condicionamientos culturales.
- Saber decir no y aceptar el no del otro.
- Resolver sentimientos de culpa, miedo, vergüenza y depresión.
- Descubrir que las personas pueden contribuir naturalmente al bienestar de otros sí pueden hacerlo libremente.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- Desarrollar la capacidad de escucha y comprensión.
- Terminar con patrones de pensamiento que llevan a peleas, ira y depresión.
- Encontrar las necesidades que dan vida a individuos, familias, colegios, comunidades y empresas.

Finalmente hay que considerar que tanto la cnv como la escucha activa, el parafraseo y las preguntas son herramientas para que el proceso de comunicación sea exitoso. El saber preguntar para generar una buena escucha activa y crear la empatía necesaria para atender y resolver los problemas que originaron el conflicto es muy importante.

El parafraseo hace sentir al otro que es escuchado. Parafrasear significa confirmar que entendemos bien lo que nos quiere comunicar la otra persona sin cambiar su sentido.

El parafraseo también es tema de la cnv y forma parte de la escucha activa. Propone que se plantee a través de preguntas lo entendido, para así dar lugar a las correcciones oportunas a nuestro interlocutor. Las preguntas pueden centrarse en:

- a) Lo que el otro o los otros están observando.
- b) Lo que el otro o los otros están sintiendo y las necesidades que originaron esos sentimientos. En el conflicto, a veces dominan los sentimientos y las emociones se combinan con los hechos. Por lo mismo, ambas partes deben ser atendidas en el conflicto.
- c) Lo que los otros están pidiendo.

Al parafrasear, hay que procurar no poner el acento en posibles críticas a otras personas, ni mencionar por su nombre a quienes estén relacionados con el conflicto.

El parafraseo sirve para:

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan en una reunión de negociación.
- Identificar información importante.
- Asegurar que lo escuchado es lo que el otro quiso decir.
- Disminuir la hostilidad.
- Reducir emociones fuertes.
- Expresarme sin ofender

Preguntas para buscar soluciones y que ayudan a salir de situaciones difíciles y a buscar soluciones:

- ¿Qué sugeriría usted?
- ¿Cómo mejoraría esta propuesta?
- ¿Qué cambios haría a esta propuesta?
- ¿Cómo le gustaría que sea nuestra relación a futuro?
- ¿Qué más podría dar a cambio para que acepte su propuesta?
- ¿Qué pediría usted para aceptar la propuesta que le hago?

Preguntas para identificar problemas ocultos que impiden avanzar en las conversaciones:

- ¿No será que no quieren aceptar nuestra oferta, porque la solución los pondría en serios problemas?

Preguntas para hacer reflexionar a las partes sobre su posición cuando se aferran tenazmente a ella. Hay que evitar presionar a las partes:

- ¿Qué va a suceder si no llegamos a un acuerdo?
- ¿Qué vamos a ganar si seguimos peleándonos?

Estas preguntas sólo son un referente, los distintos tipos de preguntas deben utilizarse de acuerdo a la información que deseamos obtener, para desarrollar empatía y clarificar percepciones.



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Para utilizar una buena técnica de las preguntas, es importante centrarse en los sentimientos y pensamientos del otro. Es necesario tomar en cuenta que cada persona tiene sus propias percepciones del conflicto, por ello, es muy importante asumir una actitud abierta, observar al otro y hacer preguntas que contribuyan a analizar y entender el conflicto, para poder salir de él. La formulación de las preguntas no deben ser cerradas, ya que esto puede generar otros conflictos y confrontar más a las partes.

Las preguntas cumplen un fin trascendental en la resolución de conflictos puesto que ayudan a:

- Obtener información, entender mejor el conflicto y encontrar soluciones.
- Aclarar puntos ambiguos.
- Manejar mejor las situaciones difíciles que se presentan, sobre todo en la mesa de negociación.

Las técnicas para una comunicación efectiva contribuyen a concentrarse en la otra persona y a abrir los canales de comunicación.

### **5.EL MANEJO DE LAS EMOCIONES PERSONALES DEL POLICÍA EN LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.**

La emoción forma parte de un aspecto crítico de nuestra vida, ya que estamos muy desinformados sobre su naturaleza y el impacto que puede crear tanto en nuestras interacciones sociales como en nuestras relaciones.

Muchos investigadores consideran que la emoción tiene:

- Un aspecto cognitivo.
- Un elemento psicológico.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

-Un aspecto de comportamiento.

Daniel Goleman se refiere al término de la emoción como un sentimiento, los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan.

Existen centenares de emociones y muchas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas. En realidad, existen más sutilezas en la emoción que palabras para describirlas.

Todas las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución y cada una desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional.

Hacer una clasificación de emociones sería un trabajo interminable y en continuo cambio o evolución, pero algunos investigadores proponen la siguiente:

-Ira: rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.

-Tristeza: aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y, en caso patológico, depresión grave.

-Miedo: ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y, en el caso que sea psicopatológico, fobia y pánico.

-Alegría: felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, estremecimiento, raptó, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y, en caso extremo, manía.

-Amor: aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración y enamoramiento.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

- Sorpresa: sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.
- Aversión: desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.
- Vergüenza: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

Esta lista no resuelve todos los problemas que conlleva el intento de categorizar las emociones. Por ejemplo, los celos son una variante de la ira que incluye tristeza y miedo. Por eso no hay respuestas claras y el debate científico sobre la clasificación de las emociones está vivo.

Volvamos al elemento cognitivo de la emoción, para decir que nos volvemos emocionales o experimentamos la emoción cuando hay una apreciación o una valoración de una situación. Algo sucede, nosotros lo evaluamos o lo valoramos y esta misma apreciación nos da un aumento de la emoción. Aunque muchas veces la gente no se da cuenta de que están haciendo esa valoración, la hacen.

Retrocedamos al elemento psicológico de la emoción, para comprobar que este es el aspecto sentimental de la emoción. La manera en que sentimos la emoción tiene una relación directa con el impacto que la emoción provoca en nuestras relaciones.

En la resolución de conflictos se le da mucha importancia a la intensidad del sentir emocional, a tener sensibilidad respecto a las emociones de los demás y a la habilidad de manejar las emociones fuertes.

Miramos atrás para decir que el elemento expresivo o comunicativo de la emoción se expresa mediante el comportamiento con el objetivo de comunicar a los demás como nos sentimos.

La expresión emocional tiene una dinámica muy compleja, especialmente en las situaciones de conflicto.

En la teoría y en la práctica del conflicto, se suele ignorar la emoción, o se suele tratar también como control del enfado o el manejo del enfado, pero la

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

emoción está en la esencia del conflicto.

Vamos a ver los cinco principios de la emoción y el conflicto:

1. El conflicto está emocionalmente definido. De la misma manera que se dispara una emoción se dispara el conflicto, y reconocer que estamos en un conflicto, es reconocer que te han provocado emocionalmente. Percibimos el conflicto porque se nos desencadenan algunas emociones aprendidas culturalmente.
2. El conflicto es emocionalmente intenso. Involucra una continua intensificación del nivel de la emoción que varía dependiendo del problema y del comportamiento que adoptamos.
3. La emoción moralmente estructura el conflicto. Es esencialmente moral, ya que respondemos emocionalmente sobre algo debido a nuestras concepciones de lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y malo, lo apropiado y lo inapropiado. Por lo tanto, podemos ver nuestros valores en el conflicto.
4. La relación de la emoción y la identidad tiene consecuencias en el conflicto. La emoción y el conflicto están estrechamente relacionados. La emoción se obtiene a través de una percepción cuando algo personal importante está en juego.
5. La emoción tiene consecuencias en el conflicto relacional. La emoción tiene mucha importancia a la hora de construir y dar sentido a nuestras relaciones familiares, de amistad, de trabajo etc... La emoción tendrá importancia en el momento en que se está dando la relación y en el primer contacto. Así los conflictos interpersonales tienen que ser pensados como una serie de episodios emocionales definidos que dejan un residuo emocional y que actúan e influyen en el establecimiento de la relación con un resultado de conflicto.

Los conflictos generan emociones hasta tal punto que pueden ser un grave obstáculo para su resolución positiva. A su vez, las emociones pueden generar conflictos. Por lo tanto, hay una interacción permanente entre emoción y

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

conflicto.

A continuación vamos a comentar distintos aspectos relacionados con la emoción y el conflicto para intentar aportar ideas a la hora de aplicarlas en nuestro trabajo como policías.

Es imposible establecer unas pautas generales de actuación suficientemente específicas para cada caso concreto, y menos aún saber como vamos a reaccionar ante una emoción concreta de otra persona cuya presencia estamos identificando con señales de conflicto, pero esto no quita el hecho de aprender a gestionar las emociones que más comúnmente aparecen en las relaciones sociales.

Se denomina regulación emocional o gestión de emociones a la forma adaptativa en que manejamos situaciones de alta emocionalidad que nos afectan de manera personal y directa. De alguna manera, lo que se pretende con la gestión emocional es reconducir las emociones propias y también de la otra persona implicada.

Las emociones intensas tienden a aparecer en situaciones de conflicto, pero lo que se pretende señalar aquí es que existen unas actitudes de base que configuran ciertos estilos afectivos que, si somos capaces de identificar, nos marcarán la mayoría de las reacciones emocionales.

El difícil equilibrio entre emoción y razón en las fases agudas de un conflicto tiende a desequilibrarse a favor de las emociones. De alguna manera, alzamos la voz, gesticulamos más, nos implicamos más, etc. Esto supone que pretender que los demás razonen en determinadas situaciones emocionales no es lógico. En situación de conflicto, la gestión de emociones es crítica y la intervención adecuada permite reconducir la situación de forma efectiva.

En el comportamiento impulsivo hay un estímulo que activa una respuesta inmediata de liberación. Pasamos directamente al acto. La acción impulsiva tiende a ser rápida, súbita, imperiosa, explosiva, violenta, agresiva,

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

inconsciente, fuera de control. Podríamos explicarlo diciendo que el triunfo del impulso implica que primero respondes y después preguntas.

Por ejemplo, si alguien responde de malas maneras al ver que se le está denunciando por un estacionamiento indebido, llevamos a cabo una rápida evaluación de la conducta de esa persona y pensamos rápidamente qué maleducado. Pero y si reflexionáramos diciendo no merece la pena enfadarse por una cosa sin apenas importancia, ya que el proceso de evaluación y de reacción tiende a ser muy rápido y se sitúa en regiones del cerebro que operan fuera del marco de nuestra conciencia.

Este ejemplo nos hace ver los tres momentos de una intervención:

- a) La primera evaluación.
- b) El momento del impulso.
- c) El momento de la acción.

La respuesta emocional que efectuamos va a provocar otra respuesta emocional en los demás. A partir de esta situación, cualquier conflicto puede iniciar un proceso de aumento progresivo de forma muy rápida, o bien atenuarse hasta desaparecer. La evolución del conflicto va a depender en gran medida de la respuesta inmediata que den las personas implicadas, por lo que nosotros como agentes de la autoridad debemos intentar evitar esos impulsos y no empeorar las situaciones con nuestra reacción.

La respuesta emocional impulsiva muestra a los demás nuestra experiencia emocional que contiene aspectos innatos y nuestra experiencia adquirida, donde hay una mezcla de recuerdos, ideas, expectativas, sentimientos, sensaciones, afectos, etc.

Debemos tener presentes los siguientes principios de cara a la regulación

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

emocional en una situación de conflicto:

-La expresión de las emociones es muy importante. Particularmente, la cara es muy expresiva y refleja muy bien las principales emociones si son suficientemente intensas. Debemos conocer y saber leer la comunicación no verbal y prestar atención a los riesgos de engaño deliberado.

-La neurobiología ha explicado cómo las emociones implican a todo el organismo. El cuerpo precisa un tiempo de recuperación y adaptación posteriores a la aparición de situaciones de tensión emocional.

-La conducta emocional se aprende como cualquier otro tipo de conducta. Podemos cambiar de conducta y conseguir que los demás cambien la suya.

-Todos tenemos conflictos internos que generan situaciones emocionales profundas, pero podemos desplazar nuestras inquietudes cambiando el objeto al que se dirige, ya sea nuestro miedo, nuestra ira, etc.

-Todas las emociones son legítimas. No podemos vivir sin emociones. Somos seres emocionales. Así pues, debemos reconocerlas, aceptarlas y respetarlas en nosotros y en los demás. Pero hay que tener en cuenta que la convivencia impone límites a la expresión de las emociones. Es decir, es necesaria la regulación emocional.

-Lo que nos afecta no son los hechos en sí, sino la forma que tenemos de valorarlos. Valoramos, interpretamos, evaluamos, etiquetamos los hechos en función de nuestro estado emocional, más que en función del razonamiento. Es decir, de alguna manera no cuentan tanto los hechos, sino el significado. Evaluamos si la situación es irrelevante, positiva, negativa o incierta para nosotros y actuamos en consecuencia. Deseamos tener control de la situación.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

En esta evaluación intervienen el contexto, nuestras habilidades, nuestras creencias y la percepción subjetiva de la información percibida.

-Tenemos a establecer las causas de la situación planteada y tenemos estilos particulares de establecer esas causas. La emoción está provocada por algo y ese algo que nos emociona, nos importa mucho.

-Las emociones cumplen diversas funciones, pero algunas emociones tienen un claro objetivo. Así, el miedo pretende protegernos, la ira defendernos, etc.

-Las emociones nos proporcionan mucha información sobre cómo es la persona y qué le preocupa. Es un campo rico en matices para el observador atento.

-La empatía es una habilidad muy útil. Su desarrollo nos permite comprender a los demás de forma mucho más efectiva. Igualmente, el optimismo es una fuente de energía y tiende a estar bien valorado por los demás.

En base a los principios anteriores, se proponen algunas estrategias para la gestión de conflictos basadas en la relación entre emoción y conflicto y por tanto a partir de la regulación emocional.

### El poder del silencio.

Igual que hay un tiempo para hablar, hay un tiempo para callar. Nuestro silencio puede permitir a los demás vivir intensamente sus emociones y percibir que están acompañados.

Sólo debiéramos dejar de callar cuando tengamos algo más valioso que el silencio que podamos decir.

Generalmente, arriesgaremos menos callando que hablando. El silencio es prudente si es oportuno, es decir, si se adecua al momento.



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Contenerse, observar y saber estar puede ser una de las grandes estrategias de gestión de las emociones en multitud de situaciones emocionales y de conflicto.

### La empatía.

La empatía es la capacidad de sintonizar con los estados interiores de los demás.

La empatía hace que los demás perciban que son comprendidos en sus más profundos sentimientos.

Así, el abrazo al amigo que sufre es una expresión de compartir el dolor, que pasa a ser mutuo.

Ser empático no es tanto pensar igual, como sentir igual, en una situación concreta. Cuando nos sentimos comprendidos todo es más fácil.

### La asertividad.

En las situaciones de conflicto suelen darse tres tipos básicos de comportamiento: agresivo, pasivo y asertivo. La asertividad es la capacidad de defender nuestros propios derechos sin agresividad, así como saber evitar situaciones de acción y reacción. Es no caer en la trampa de responder a una emoción fuerte con otra emoción fuerte fuera de control. La asertividad permite defender los derechos, sentirse relajado y resolver los problemas, a pesar de la existencia de situaciones emocionales complejas. Ser asertivos es una forma de ejercer control y afrontar situaciones conflictivas, particularmente ante situaciones de ira, rabia, cólera o enfado.

### El poder de la palabra adecuada.

Las palabras son grandes evocadoras de emociones. Así como el tono de voz adecuado a las circunstancias tiene un poder extraordinario. Por ejemplo, el refuerzo de la autoestima en situaciones concretas, nos ofrece muchas

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

oportunidades de usar palabras cuyo significado para los demás puede ser contundente. Únicamente un sí o un no, que son dos letras, acumulan una fuerza devastadora en sí mismas, según la situación en que sean utilizadas.

### Saber perdonar.

Sigmund Freud explicó muy bien desde el psicoanálisis, los potentes mecanismos que tiene la mente para el olvido. También otros autores han explicado cómo perdemos información por el simple paso del tiempo. No podríamos vivir si lo recordáramos todo. Pero muchos de nuestros recuerdos están asociados a emociones muy intensas.

La expresión ni perdono, ni olvido, implica un alto nivel de resentimiento que nos perturba. Disculpar, excusar, perdonar, olvidar, no tener en cuenta la ofensa, etc., son infinidad de verbos que desde la riqueza de la lengua nos están enseñando que nos sentiremos mejor con nosotros mismos y con los otros si sabemos perdonar y olvidar ciertas situaciones.

### Gestión de la agresividad verbal.

La agresividad ha sido explicada desde varias posiciones teóricas. Cada una aporta un ángulo de visión interesante. En las situaciones de agresividad hay que saber manejar el tiempo, eliminar instigaciones, reconstruir la experiencia, entrenarse en nuevas habilidades, tolerar cierto nivel de agresividad en algunos casos, tratar de desplazarla hacia otros objetos en otros supuestos, intervenir en las condiciones sociales fuentes de violencia, mantener el autocontrol, explorar miedos subyacentes, ser pacientes y saber usar el tono adecuado de voz. Todo esto son claves para gestionar de forma adecuadas situaciones de agresividad verbal.

### Saber identificar la emoción preponderante.

Una de las estrategias de mayor utilidad en la gestión de emociones es

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

reconocer en el otro su situación emocional preponderante, lo que referido a las grandes emociones de interés básico constituye una importante fuente de información. Es más fácil actuar cuando sabemos si una persona está triste, contenta, sorprendida o disgustada, por poner un ejemplo.

### Aportar información.

Muchos miedos, ansiedades, angustias y sorpresas pueden afrontarse si sabemos más cosas respecto a los objetos de temor o sorpresa. Buscar y encontrar a tiempo la información relevante puede tranquilizarnos, ayudarnos en el proceso de integrar información o cambiar el significado de los mismos hechos.

### Apelar a la razón.

Aunque generalmente, si las emociones son intensas, el único uso de la razón no servirá, en supuestos en los que la situación emocional no sea tan intensa, el razonamiento puede ayudar a gestionar determinadas situaciones. Hay gente que es más miedosa de lo normal o se inquieta por cuestiones nimias.

### Simplemente saber estar.

El acompañamiento ha estado muy estudiado para procesos de pérdida. Se sabe que estar sólo, en determinadas situaciones, es mucho más duro que estar acompañado. El saber acompañar, estar presente, permitir a los demás que vivan sus emociones, es una estrategia potente que muchas veces ayuda de forma importante en situaciones delicadas.

### Conocer la función de la emoción presente.

Si sentimos ira tratamos de defendernos y si tenemos miedo tratamos de protegernos. Comprender para qué sirven las distintas emociones

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

fundamentales ayuda mucho a encontrar la manera de actuar en el sentido correcto ante la situación emocional concreta.

### El poder del reconocimiento.

Hay que admitir como legítimas todas las emociones. Reconocer que alguien pueda estar enfadado, triste o contento, y que quizás nosotros no hubiéramos reaccionado de la misma manera, es una manera potente de empezar a controlar una situación que tiende a desbordarse. Acoger y respetar la emoción del otro ayuda a calmar las emociones que se tengan, tanto en situaciones de alta, como de baja intensidad.

### Ver hasta dónde uno se implica.

Las emociones tienden a ser contagiosas y ello es particularmente cierto en los grupos. En momentos de euforia pueden tomarse decisiones muy inadecuadas, lo mismo que en momentos de tristeza o de ira. Tener claro hasta dónde debemos seguir a los demás ayuda mucho a ubicarse correctamente en situaciones emocionales que como norma general serán muy intensas si son grupales y algo menos intensas si son individuales.

### Ejercer el optimismo.

El entusiasmo se contagia y las actitudes positivas tienden a ser seguidas. Aportar una visión o una actitud emocional positiva puede cambiar el clima de una reunión o establecer relaciones de mayor calidad en los contextos adecuados. No es preciso ser o parecer ser el eterno optimista para que alguien, algunos componentes del grupos o todos los demás puedan salir algo consolados de una situación incierta o desagradable.

### Establecer el límite de las emociones ajenas.

Saber establecer límites siempre es cosa delicada. Permitir que alguien exprese sus emociones es una cosa. Cuestión distinta es tener que admitir

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

insultos o ataques a nuestra propia autoestima. Es difícil delimitar hasta donde se puede llegar. Personas con entrenamiento emocional pueden aguantar mucho más, lo cual suele ser efectivo para la solución del conflicto. Sin embargo, hay situaciones en que uno se mete con el otro, sin respeto por su propia intimidad o privacidad. Encontraríamos muchos ejemplos de situaciones que es preciso saber cortar y poner límites a la expresión emocional de los demás. En la familia y en la educación este es un tema para la discusión, la toma de conciencia y la creación de modelos de comportamiento acordes con los tiempos actuales y no propios de épocas pasadas.

### Comprender las atribuciones.

Las atribuciones causales son fenómenos psicológicos que nos permiten ligar causas con efectos. Somos buscadores de las causas de las cosas, mientras que somos muy poco conscientes de los mecanismos que permiten encontrar las causas que nos han llevado a una situación concreta. De hecho se sabe que existen estilos atributivos y que cuando buscamos causas, tendemos a buscar responsabilidades, y que existen importantes y conocidos sesgos que inducen a error al encontrar las supuestas causas que han originado un problema. La típica expresión no se ven los toros igual desde la barrera nos advierte sobre un sesgo atributivo conocido. La realidad es que quien está directamente implicado en una situación, suele ver las cosas distintas respecto al observador externo.

### Comprender los impulsos.

La impulsividad es una reacción cuyo objeto es ganar al otro. El impulso de echarse hacia atrás ante un precipicio o el de actuar precavidamente ante lo desconocido, son actitudes adaptativas que ayudan a la supervivencia.

La gente reacciona rápidamente ante situaciones que el cerebro percibe como amenazantes y lo hace de manera inconsciente la mayoría de las veces. Reflexionar y comprender situaciones emocionales súbitas permite gestionar

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

situaciones fuera de control para reconducirlas de forma adecuada.

### Descubrir el chantaje emocional.

Muchas veces no somos conscientes que somos víctimas de un chantaje emocional. Una cuestión es la legítima expresión de emociones y otra muy distinta el uso de las emociones con objetivos de influencia.

En casos de chantaje emocional, a veces no se trata tanto de una expresión emocional espontánea como de un comportamiento racional disfrazado de emoción. Otras veces, ni la persona que provoca el chantaje emocional es plenamente consciente de ello.

En todo caso, ante el peligro de chantaje emocional conviene adoptar comportamiento que permitan superarlo sin coste emocional. Por ejemplo la comunicación no defensiva, no sentirse influido por predicciones catastróficas y amenazas, saber salir de situaciones como vas a arruinar mi vida, si haces tal, no lo podré soportar y otras tantas expresiones afines.

### La escucha activa.

Escuchar significa poner atención a lo que dice la otra persona. Es darse cuenta que detrás de cada palabra hay un mundo evocado. Es poner interés por el otro, respetar su propio proceso. No entrar tanto en los juicios como en la comprensión profunda del hablante. Es escuchar poniéndose en la misma sintonía de onda que el otro. Es no interrumpir y permitir el discurso del que habla hasta el final. Es aclarar la idea y la emoción que contiene de forma oportuna.

### Saber respetar los ritmos.

Todo lo valioso requiere tiempo y permitir que las cosas puedan suceder es importante. No precipitarse ni retrasarse. Encontrar el momento justo de hacer las cosas: decir una frase adecuada, regalar algo, pedir alguna cosa, etc. todo esto requiere sentido de la oportunidad. Ser oportuno supone saber ubicar la

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

acción en el tiempo. Por poner una metáfora, no pedir que nieve en verano y esperar a la época del frío. La persona inoportuna, rompe el proceso y desorienta de manera profunda. Siempre hay que valorar la oportunidad de cualquier acción.

### Ser auténtico.

Ser auténtico significa ser coherente y mostrarse sincero. Saber conjugar mente y corazón, pasión y razón, con la propia conducta. La autenticidad mejora siempre nuestra credibilidad. Cuando se percibe la falsedad, más veces de lo que nos creemos, se derrumba prácticamente todo. La comunicación no verbal predomina sobre los mensajes verbales y las contradicciones se notan.

### No enjuiciar.

La gestión de situaciones de alta emocionalidad mejora ostensiblemente si quien se halla bajo el impacto emocional nota que no es enjuiciado por los demás en esa situación específica. Saber respetar el momento y la situación puede ser la regla. Aceptar sin emitir juicios morales. Proporcionar confianza y consideración positiva, generar espacio y apertura, ayudan extraordinariamente a poner las situaciones emocionales bajo control.

### Permitir y explorar la ambigüedad.

En gestión de emociones debemos comprender que existen muchas situaciones ambiguas. Nos alegramos por una cosa y al mismo tiempo nos entristece otra. Por ejemplo, estar contento por un nuevo trabajo y triste por tener que cambiar de ciudad; estar sorprendido y no tener claro si una noticia es buena o mala, etc. Estas situaciones deben aceptarse en el rico mundo de las emociones. Saber explorar adecuadamente qué sucede es la regla que nos ayudará en estas situaciones. Eso requiere tacto y habilidad.

## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

### Valorar la comunicación no verbal.

Ya sabemos que las emociones se expresan de forma particular a través del rostro. Atender a los mensajes no verbales de los demás, nos permite conocer el proceso, y lo hacemos inconscientemente. Pero estar atentos a este proceso y ser conscientes de la expresión nos aporta una cantidad de información extraordinaria que debemos utilizar adecuadamente. Esto puede requerir cierta formación algo especializada, pero no necesariamente compleja.

### Analizar el discurso.

Muchas veces la gente nos indica verbalmente su estado de ánimo y no somos capaces de comprenderlo porque estamos centrados en nuestras propias emociones. Cuando alguien nos dice: estaba temeroso de que ocurriera tal cosa o estoy celoso por..., muchas veces no nos paramos a pensar en las consecuencias de la confesión de las emociones que está haciendo la otra persona. Analizar las palabras emocionales que utiliza el otro es una importante fuente de información para orientarse en una situación emocional compleja.

### Emociones y relaciones.

Las emociones pueden verse como acontecimientos que tienen lugar en un marco de relaciones interpersonales. De alguna manera podemos verlas cómo algo cuyo significado deriva del marco de la interacción. Así, lo normal y lo ritual es estar contento compartiendo con los novios su felicidad en una boda y estar triste en un entierro. Lo contrario no se entendería, porque va contra el escenario social en el que está la emoción. En otras palabras, no es que las emociones tengan influencia en la vida social, es que son la vida social misma.

Para concluir, podemos decir que hay una interacción permanente entre emoción y conflicto, que los conflictos generan emociones y las emociones pueden generar conflictos, que hay que aprender a regular las emociones para



## INTERVENCIÓN POLICIAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

la solución positiva de los conflictos, que el comportamiento impulsivo está presente en muchos conflictos y que se caracteriza por la ausencia total de regulación, y que si el otro actúa impulsivamente, no es el mejor momento para solucionar el conflicto, si es posible conviene esperar.

### **6. BIBLIOGRAFÍA DE CONTENIDOS.**

- Anotaciones propias tomadas en las distintas asignaturas que la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía, en adelante ESPA, imparte durante el curso de ingreso a los cuerpos de policía local.
- Temario de unos cursos de estas materias organizados por la Federación Andaluza de Municipios y Provincias.
- Publicaciones encontradas en internet.
- Artículos publicados en páginas web especializadas en esta materia.
- Recomendaciones colgadas en internet por distintos organismos y organizaciones que trabajan en este campo.
- Página web “noticias jurídicas”.
- Curso de la ESPA sobre habilidades sociales y resolución de conflictos.