

Negociación y Resolución de Conflictos en Grupos de Supervivencia

Autor: EA4IPV

Fecha: 23/03/2026

Categoría: Comunicaciones sin Infraestructura

Etiquetas: Sin etiquetas

Negociación y Resolución de Conflictos en Grupos de Supervivencia

Los conflictos interpersonales son la causa más frecuente de desintegración de grupos de supervivencia. Las expediciones polares históricas proporcionan casos documentados: la expedición Greely al Ártico (1881-1884) terminó con acusaciones de canibalismo y un fusilamiento por robo de comida entre los supervivientes; la expedición del HMS Bounty (1789) acabó en motín. La investigación de la NASA para misiones espaciales de larga duración y los estudios de expediciones antárticas confirman que el confinamiento, el estrés y la escasez de recursos amplifican los conflictos interpersonales de forma predecible. Roger Fisher y William Ury, del Harvard Negotiation Project, desarrollaron en «Getting to Yes» (1981) un modelo de negociación basada en principios que ha demostrado eficacia en contextos de alto estrés. Complementado con la comunicación no violenta de Marshall Rosenberg y las técnicas de mediación de conflictos, este modelo proporciona herramientas concretas para mantener la cohesión grupal cuando la supervivencia depende de ella.

Fuentes predecibles de conflicto en supervivencia

La investigación de Stuster (1996) en «Bold Endeavors», que analizó 22 expediciones y misiones de aislamiento, identificó las fuentes de conflicto más frecuentes y predecibles:

Fuente de conflicto

Mecanismo psicológico

Ejemplo típico

Distribución de recursos

Percepción de inequidad activa el sistema de justicia social (Fehr y Schmidt, 1999). Los humanos prefieren un resultado peor equitativo a uno mejor pero desigual

Reparto de comida, agua, espacio para dormir, turnos de guardia más cómodos

Distribución de trabajo

La percepción de «free-riding» (aprovecharse del esfuerzo ajeno) genera resentimiento desproporcionado al daño real. Efecto documentado por Kerr (1983) como «efecto del primo»

Alguien percibido como trabajador menos que los demás, tareas sucias que nadie quiere

Diferencias en evaluación de riesgo

Las personas difieren en su tolerancia al riesgo (influida por experiencia, personalidad y estado emocional).

Lo que uno percibe como precaución razonable otro lo ve como cobardía, y viceversa

Decisión de moverse o quedarse, cruzar un río, explorar territorio desconocido

Liderazgo y toma de decisiones

Tensión entre eficiencia (decisiones rápidas unilaterales) y legitimidad (participación grupal). Ambos extremos generan conflicto

Líder percibido como autoritario o, al contrario, como indeciso

Irritaciones acumuladas

El «efecto goteo» (Bolger et al., 1989): pequeñas molestias repetidas acumulan resentimiento desproporcionado. En aislamiento, no hay escape de los comportamientos irritantes ajenos

Ronquidos, hábitos de higiene, ruidos al comer, manías repetitivas

Coaliciones y exclusión

Los humanos forman subgrupos naturalmente (teoría de identidad social de Tajfel). En grupos pequeños, la formación de una díada o tríada que excluye a otros destruye la cohesión

Dos personas que siempre hablan entre sí, toman decisiones en privado o se asignan los mejores recursos

Modelo de negociación basada en principios (Harvard)

Fisher y Ury propusieron cuatro principios fundamentales para negociar acuerdos duraderos sin destruir las relaciones. En supervivencia, donde las relaciones son el recurso más valioso, este enfoque es especialmente apropiado:

Separar las personas del problema: El conflicto es sobre recursos, tareas o decisiones, no sobre el valor de las personas. «No estoy de acuerdo con tu plan de cruzar el río» es diferente de «Eres un inconsciente».

Atacar a la persona en lugar del problema activa defensas emocionales (amígdala) que bloquean la negociación racional. Técnica práctica: antes de hablar, reformular internamente la queja eliminando atribuciones personales.

Centrarse en intereses, no en posiciones: Las posiciones son lo que cada parte dice que quiere. Los intereses son las necesidades subyacentes. Dos personas pueden tener posiciones incompatibles («Yo quiero ir al norte», «Yo quiero ir al sur») pero intereses compatibles (ambos quieren encontrar agua).

Preguntar «¿Por qué quieres eso?» y «¿Para qué lo necesitas?» revela los intereses y abre opciones creativas que las posiciones rígidas ocultan.

Generar opciones de beneficio mutuo: Antes de decidir, generar múltiples opciones sin evaluarlas. La tendencia natural bajo estrés es ver el conflicto como un juego de suma cero (lo que tú ganas lo pierdo yo). Pero muchos conflictos de supervivencia admiten soluciones integrativas: si el problema es quién duerme cerca del fuego, la solución puede ser un sistema de rotación que además optimice las guardias.

Usar criterios objetivos: Cuando las preferencias personales chocan, recurrir a estándares independientes que ambas partes reconozcan como legítimos: experiencia demostrada, necesidad médica, datos observables, rotación equitativa, sorteo. «¿Quién debería decidir la ruta?» puede resolverse con «Quien tenga más experiencia en navegación», un criterio que ambos pueden evaluar objetivamente.

Comunicación no violenta en contextos de estrés

Marshall Rosenberg desarrolló la Comunicación No Violenta (CNV) como un proceso de cuatro pasos para expresar necesidades sin generar defensividad en el otro. En supervivencia, donde los filtros sociales se debilitan y las emociones se amplifican, la CNV proporciona una estructura que previene la escalada:

Observación sin evaluación: Describir lo que se observa sin juicio: «Has dormido 8 horas y los demás 4» en vez de «Eres un vago que duerme mientras nosotros trabajamos». La evaluación mezclada con la observación se percibe como crítica y activa defensas. Rosenberg cita a J. Krishnamurti: «La capacidad de observar sin evaluar es la forma más alta de inteligencia humana.»

Expresar sentimientos: Identificar la emoción propia sin atribuirla al otro: «Estoy frustrado» en vez de «Me frustras». La atribución causal («Tú me haces sentir...») transfiere la responsabilidad emocional al otro y genera resistencia. En supervivencia, normalizar la expresión emocional previene acumulaciones que explotan destructivamente.

Identificar necesidades: Conectar el sentimiento con la necesidad no satisfecha: «Estoy frustrado porque necesito sentir que el reparto de trabajo es justo.» Las necesidades humanas universales (seguridad, autonomía, equidad, pertenencia, reconocimiento) son el terreno común donde se puede negociar. Cuando la conversación se centra en necesidades, la empatía se activa naturalmente.

Hacer peticiones concretas: Formular una petición específica, positiva y realizable: «¿Podrías encargarte de recoger leña mañana por la mañana?» en vez de «Deja de ser tan vago.» La petición debe poder rechazarse sin consecuencias punitivas —si no, es una exigencia, no una petición, y genera resentimiento aunque se cumpla.

Cuándo no negociar: No todas las situaciones admiten negociación. En emergencias con riesgo vital inmediato (incendio, inundación, ataque), la negociación cede ante la decisión ejecutiva del líder. Igualmente, comportamientos que ponen en peligro la supervivencia del grupo (robar comida o agua, sabotaje, violencia) requieren consecuencias predefinidas y acordadas previamente, no negociación en caliente. El momento de negociar las reglas del grupo es antes de la crisis, no durante ella.

Protocolo de mediación para conflictos en el grupo

Cuando un conflicto entre dos miembros escala más allá de su capacidad de resolverlo entre ellos, un tercer miembro puede actuar como mediador. El siguiente protocolo, adaptado de las técnicas de mediación transformativa de Bush y Folger (2005), es aplicable en contextos de supervivencia:

Paso 1: Enfriamiento: Separar físicamente a las partes si la tensión es alta. Establecer un período de enfriamiento de 30-60 minutos donde cada uno puede caminar, respirar o realizar una tarea individual. La investigación de Baumeister sobre autorregulación demuestra que el autocontrol es un recurso finito que se agota bajo estrés; el enfriamiento permite su recarga parcial.

Paso 2: Escucha individual: El mediador escucha a cada parte por separado, sin interrumpir, sin juzgar, sin dar la razón a ninguno. El objetivo es que cada persona se sienta escuchada (lo que reduce la intensidad emocional) y que el mediador comprenda los intereses subyacentes de ambos.

Paso 3: Sesión conjunta estructurada: Reunir a ambas partes con reglas claras: una persona habla a la vez, sin interrupciones, sin insultos. Cada uno expone su perspectiva usando el formato de CNV (observación, sentimiento, necesidad, petición). El mediador reformula para verificar comprensión: «Si te entiendo bien, te preocupa que...»

Paso 4: Generación de opciones: El mediador invita a ambas partes a proponer soluciones sin evaluarlas inicialmente. Se buscan opciones que satisfagan las necesidades de ambos (solución integrativa). Si no es posible, se buscan compromisos aceptables o se recurre a criterios objetivos.

Paso 5: Acuerdo y seguimiento: El acuerdo debe ser específico, verificable y con un mecanismo de revisión: «Juan recoge leña lunes, miércoles y viernes; Pedro martes, jueves y sábado; el domingo se reparten. Revisamos en una semana si funciona.» Un acuerdo vago generará el mismo conflicto de nuevo.

⚠ Advertencia: Esta información es orientativa y educativa. En situaciones de emergencia real, consulte a profesionales cualificados siempre que sea posible. No ponga en riesgo su vida ni la de otros sin la formación adecuada.