

2008

MANUAL DE CONFLICTOS Y CRISIS MULTISECTORIALES

UNIVERSIDAD DE CHILE

Autora: María Francisca Quiroga



MANUAL DE CONFLICTOS Y MANEJO DE CRISIS

UNIVERSIDAD DE CHILE

Autora:

Ma. Francisca Quiroga Marambio

INDICE

INDICE	3
INTRODUCCIÓN	5
UNIDAD I: CONFLICTO	8
¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO?	8
Componentes del Conflicto	10
Escalada de Conflicto y Tipología de Conflicto	13
Definiciones de los Tipos de Conflictos	14
SÍNTESIS: ¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO? ¡Error! Marcador no definido.	
¿CÓMO ENFRENTAR UN CONFLICTO?	16
Análisis de Conflictos	16
Matriz de Apreciación política de Conflictos	17
Variables de análisis del Conflicto	17
MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	18
UNIDAD II: NEGOCIACIÓN	20
NEGOCIACIÓN	20
¿Qué entendemos por negociación?	20
Tipos de Negociación	21
ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	24

• Etapa preparatoria.....	24
Preguntas de Análisis de Raiffa.....	24
Ventana de intereses.....	26
Modelo de Fisher y Ury.....	26
• Etapa de Negociación.....	28
• Etapa del Acuerdo y de su ejecución.....	29
¿ES IMPORTANTE EL TIPO DE DISCURSO?	30
Glosario de Estrategias Discursivas	32
UNIDAD III: CRISIS MULTISECTORIALES	34
¿QUÉ ES UNA CRISIS?	34
Enfoque teórico: Modelo de Movilización de actores – jugadas y recursos en contextos políticos.	34
Variables de Análisis	34
MATRIZ DE CRISIS MULTISECTORIAL.....	36
Cómo enfrentar la crisis multisectorial.....	36
MATRIZ DE ANÁLISIS PARA ENFRENTAR UNA CRISIS MULTISECTORIAL	37
Gestión Comunicacional de la crisis multisectorial	40
¿Cómo prepararse para una crisis?	42
CASO PRÁCTICO.....	44
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se enfrentan diariamente diversas tareas y procesos que son parte de la complejidad misma de la institución, sin embargo la manera de comprender, analizar y enfrentar estos desafíos serán el sello distintivo propio de cada una. Esto aumenta si se considera que los conflictos están presentes en la actividad organizacional.

En este sentido tenemos que tener en consideración que los conflictos, al igual que la cooperación, son inherentes a las relaciones humanas; por ende es indispensable aprender a manejarlos y/o resolverlos adecuadamente.

Normalmente a los conflictos sólo se les suele atribuir una valoración negativa asociada a la inestabilidad que generan, a la tensión en las relaciones entre los actores involucrados y al desgaste emocional y de recursos que pueden ocasionar, representando, así, una amenaza para los que se ven envueltos éste. Sin embargo, es necesario identificar y fomentar una valoración positiva del conflicto, la cual implicar reconocer en las situaciones conflictivas una instancia para mejorar y fortalecer las relaciones entre los actores involucrados y revelar las necesidades de cambio. Desde esta perspectiva, el conflicto constituye una oportunidad antes que una amenaza.

No obstante, la valoración positiva del conflicto está en estricta relación con su adecuado tratamiento.

El presente Manual permite comprender al conflicto como un fenómeno complejo, las implicancias de la negociación como método de resolución y finalmente el desarrollo de una crisis multisectorial como resultado de la escalada del conflicto.

La **Primera Parte** denominada “**Conflicto**” entrega nociones sobre el término y sus distintas acepciones lo que permite comprender las visiones teóricas acerca

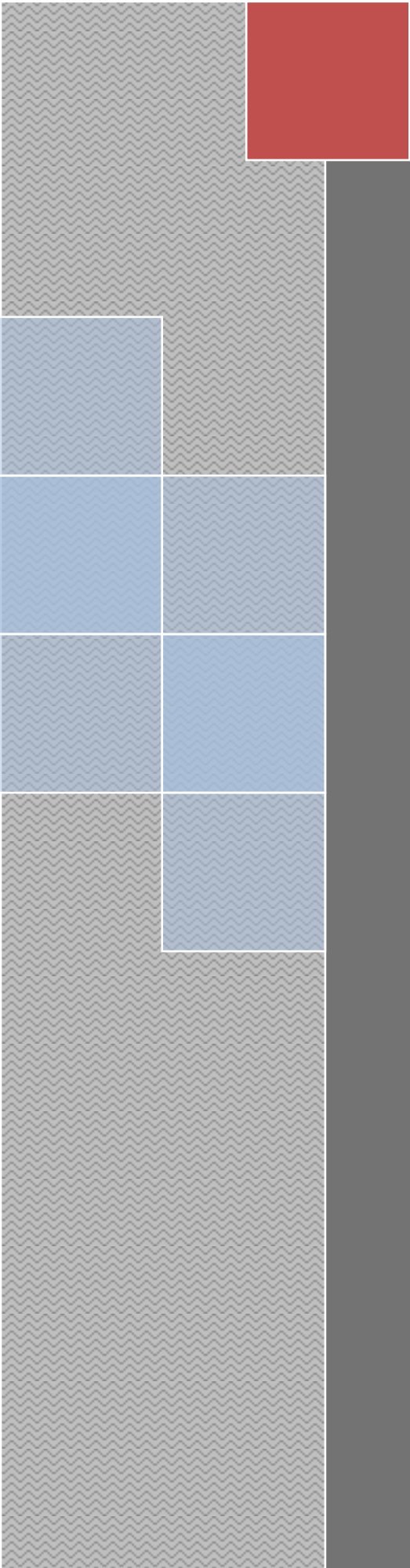
de este fenómeno, la escalada y su los diferentes tipos de conflicto que se pueden identificar en una situación lo cual resulta clave a la hora de definir como enfrentar el conflicto. A continuación se presenta la matriz de apreciación política que permite realizar un análisis de la situación con variables, lo cual permite visualizar los métodos de resolución de conflictos factibles de ser aplicados, donde generalmente se impone la negociación en las organizaciones.

Es así como la **Segunda Parte** del Manual se focaliza en la “**Negociación**”, siendo posible identificar los tipos de negociación que existen según diversos criterios, las etapas del proceso: exploratoria, negociación y acuerdo. En esta temática se entregan herramientas útiles para el análisis y evaluación política como las preguntas de Raiffa y la multiplicación de opciones con el Modelo de Fisher y Ury. Este capítulo tiene el sello distintivo de incorporar la importancia del discurso en el manejo de conflictos, ya que será el uso del lenguaje un factor clave tanto para el análisis como para la resolución del conflicto, terminando con un caso práctico de aplicación.

La **Tercera Parte** titulada “**Manejo de Crisis Multisectoriales**”, permite desde un enfoque teórico del Modelo de movilización de actores, jugadas y recursos en un contexto político analizar variables que permitan visualizar como enfrentar un crisis donde varios sectores de la sociedad se movilizan y pierden sus lógicas de acción. Se entregan pautas o líneas de acción en gestión comunicacional

PALABRAS CLAVES

CONFLICTO – NEGOCIACIÓN – CRISIS MULTISECTORIALES - DISCURSO



I PARTE:

CONFLICTO



UNIDAD I: CONFLICTO

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFLICTO?

El ser humano, desde siempre, se ha visto enfrentado a situaciones conflictivas en su relación con los otros. Sin embargo, el conflicto como objeto de estudio de las ciencias sociales no tiene más de un siglo de existencia, a pesar de ser connatural a la vida del ser humano en sociedad.

Desde el comienzo de su tratamiento científico, el conflicto ha sido abordado por diferentes ciencias sociales, especialmente por la psicología, la sociología y la ciencia política. Desde este amplio espectro disciplinario se han esgrimido diferentes definiciones, las cuales han enfatizado distintos elementos que lo componen. A continuación algunos ejemplos.

1. COSSER: Los conflictos políticos corresponden a una colisión, oposición o divergencia de intereses de los actores políticos en una situación determinada por la categoría del poder. Es una lucha respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos.

2. FREUD: Enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que se manifiestan recíprocamente una intención hostil, en general a propósito de un derecho, para cuya mantención, reafirmación o restablecimiento tratan de doblegar la resistencia del otro.

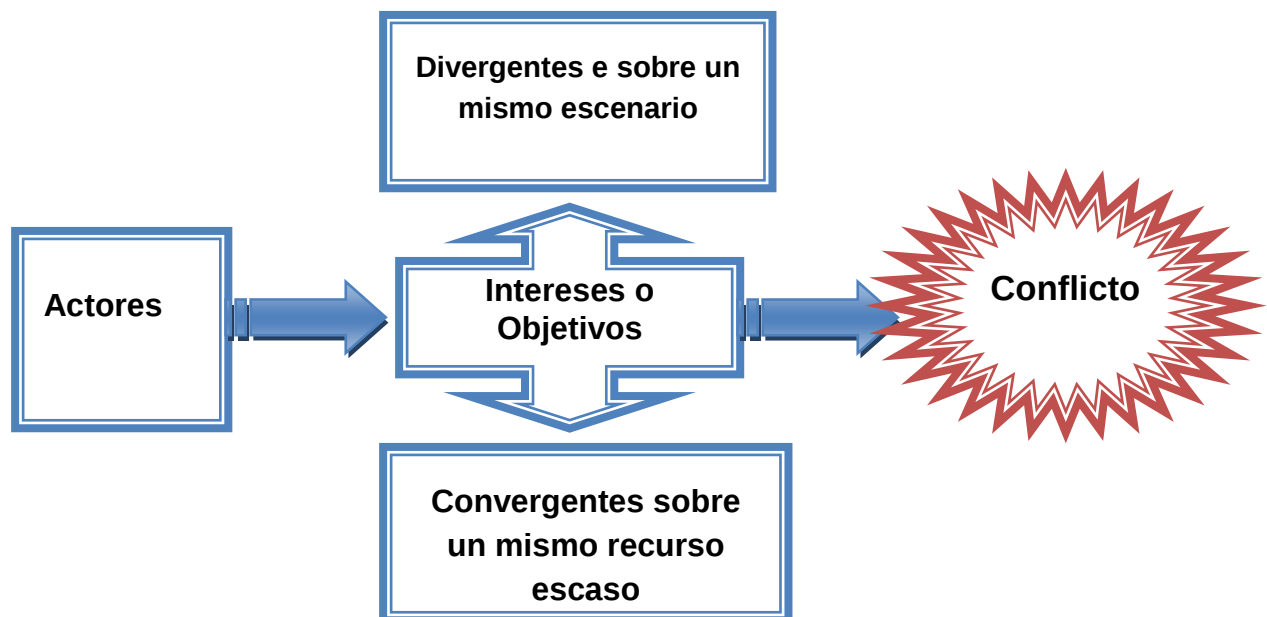
3. HOWARD ROSS: Acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o recursos simbólicos.

4. **HOKER Y WILMOT:** Pugna expresada al menos entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de la otra parte en la obtención de sus objetivos.

5. **BOBBIO:** Representa una forma de interacción entre individuos, grupos, organizaciones y colectividades que implica enfrentamientos por el acceso a recursos escasos y su distribución.

En todas las definiciones expuestas se pueden reconocer rasgos esenciales que explican la generación del conflicto. En este sentido, en todo conflicto existen partes o individuos -los cuales llamaremos actores- que entran en pugna, confrontación o colisión por:

- **La existencia de intereses divergentes** sobre un mismo escenario, donde los actores valoran de manera diferente determinada entidad y al intentar uno imponerle sus apreciaciones a otro se genera la disputa.
- **La existencia de intereses convergentes**, sobre un bien o recurso escaso, es decir, existe una idéntica estimación de un bien, que al ser escaso, torna conflictiva su posesión.



Componentes del Conflicto

Asimismo, en los conflictos es posible identificar ciertos elementos que le otorgan dinamismo y que son esenciales para su definición. Estos componentes del conflicto son:

1. Actores
2. Intereses
3. Recursos
4. Posición
5. Objetivos

Definiciones de los Componentes del Conflicto

A continuación se presentan las definiciones de los elementos ya nombrados que componen los conflictos:

1. Actores: Son instituciones, grupos y/o personas que interactúan condicionados en un contexto de lucha de poder, en el cual se identifican intereses, recursos y una posición manifiesta en el conflicto.

Los actores se clasifican según su naturaleza dentro del sistema político-social (institucional, social u otro) y según su comportamiento dentro del conflicto analizado (protagonista, incidental, detonante, vinculante, tácito, y/o estratégico).

Si se utiliza como ejemplo el conflicto de la “Toma de Peñalolén”, se pueden reconocer los siguientes actores: Municipalidad de Peñalolén (actor institucional), pobladores de la toma (actor social)

2. Intereses: Son las motivaciones generales y permanentes del actor, que trascienden el eje temporal de los conflictos políticos. En un conflicto, los intereses de los actores corresponden a las motivaciones de éstos respecto al tema del conflicto, las cuales son previas al desencadenamiento del mismo y permanecen una vez que éste ha finalizado. Dado que un actor posee distintas motivaciones ante un mismo tema, en cada actor siempre es posible reconocer más de un interés, e incluso pueden converger intereses entre los actores que están en una situación de conflicto.

3. Objetivo: Es el fin al que pretende llegar el actor por medio de la adopción de una posición específica en el conflicto.

4. Posición: Es la postura específica y momentánea adoptada por el actor en el conflicto, con el propósito de alcanzar el objetivo definido. En este sentido, la posición, a diferencia de los intereses, es única y está avocada al conflicto en particular.

5. Recursos: Aquellos elementos o medios principales de que se valen actores individuales o colectivos para resolver una necesidad o cumplir un objetivo determinado por la categoría del poder, movilizándolo sus recursos para hacer valer su posición dentro del conflicto.

En síntesis, los conflictos cuentan con actores que poseen intereses incompatibles (o convergentes sobre una entidad única), que -en virtud de estos- ante determinados escenarios, se plantean objetivos a alcanzar, adoptando para ello posiciones que pretenden hacer prevalecer mediante la movilización de sus recursos.

Por otro lado, una situación de conflicto se opone a una situación de cooperación, lo que remite a la teoría del conflicto social. Este concepto fue acuñado por Dahrendorf, quien postula que las relaciones entre individuos y grupos, suelen alternarse entre episodios de conflicto y cooperación, y que se debe asumir el conflicto como una realidad manejable e, idealmente, controlable.

En este sentido tenemos que tener en consideración que los conflictos, al igual que la cooperación, son inherentes a las relaciones humanas; por ende es indispensable aprender a manejarlos y/o resolverlos adecuadamente.

Normalmente a los conflictos sólo se les suele atribuir una valoración negativa asociada a la inestabilidad que generan, a la tensión en las relaciones entre los actores involucrados y al desgaste emocional y de recursos que pueden ocasionar, representando, así, una amenaza para los que se ven envueltos éste.

A esto se debe la necesidad de identificar y fomentar una valoración positiva del conflicto, la cual implicar reconocer en las situaciones conflictivas una instancia para mejorar y fortalecer las relaciones entre los actores involucrados y revelar las necesidades de cambio. Desde esta perspectiva, el conflicto constituye una oportunidad antes que una amenaza.

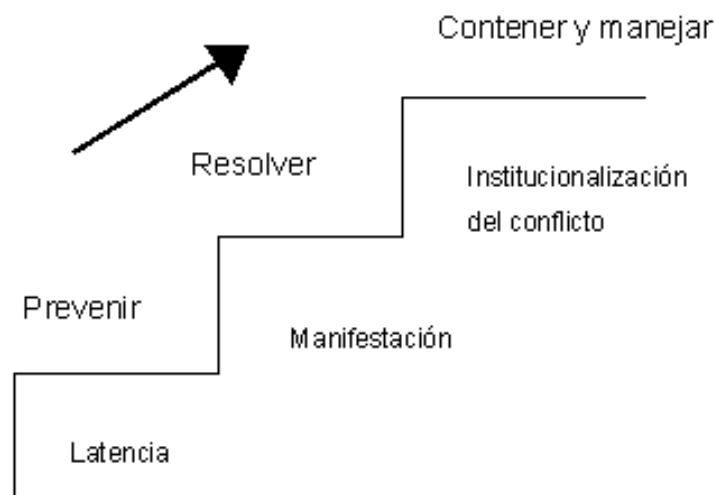
No obstante, la valoración positiva del conflicto está en estricta relación con su adecuado tratamiento. Cuando se evita el conflicto una vez que ya se ha desarrollado -y/o cuando su manejo es inadecuado- éste tiende a intensificarse en torno a un escalda de conflicto donde se dificulta en forma creciente la posibilidad de llegar a acuerdos entre los actores. En este caso, el conflicto adquiere un carácter destructivo.

Escalada de Conflicto y Tipología de Conflicto

La idea de escalada de conflicto dice relación con el carácter ascendente que suele tener la dinámica conflictiva. Dentro de la escalada se distinguen tres etapas: latencia, manifestación e institucionalización del conflicto. Así se puede establecer una tipología de conflictos en función de la etapa de la escalada en que éste se esté desarrollando, donde Lechner reconoce:

- Conflictos Latentes
- Conflictos Manifiestos
- Conflictos institucionalizados

Escalada del Conflicto



Definiciones de los Tipos de Conflictos

Dentro de la escalada del conflicto, es posible identificar 3 tipos de conflictos, que serán caracterizados a continuación:

1. Conflicto Latente: Esta tipología se caracteriza porque los actores, en una situación de conflicto, no han manifestado explícitamente sus posiciones en torno a un evento o situación específica. Es decir, en la fase de latencia, existen todos los elementos necesarios para que se desate el conflicto sin la manifestación explícita de las posiciones por parte de los actores.

En los conflictos latentes adquiere relevancia la *prevención del conflicto*, como una herramienta, que permite contener el desarrollo de los mismos. Para ello es necesario distinguir con claridad que la prevención no implica en ningún caso la evasión del conflicto. La prevención, a diferencia de la evasión, es un proceso activo, desarrollado unilateralmente por los actores, orientado a generar y a potenciar las condiciones de cooperación.

Una herramienta efectiva para la prevención del conflicto, lo constituye el desarrollo de alertas tempranas, el cual presupone:

- Contar con espacios de interacción que permita el encuentro entre los actores que, de acuerdo a su naturaleza y comportamiento, se vinculan permanente.
- Reconocer escenarios probables y determinar las posibles posiciones de los actores en éstos en función de sus intereses.
- Determinar estrategias de acción cooperativas para cada uno de los escenarios identificados, potenciando aquellos aspectos donde exista complementariedad de intereses.

2. Conflicto Manifiesto: Los conflictos manifiestos son aquellos en que los actores hacen explícitos sus posiciones divergentes en torno a un evento o situación específica que desencadena el conflicto. En este caso, el conflicto ya se ha desatado y por tanto, no procede la prevención, sino que es necesaria la resolución del conflicto. Evitar el conflicto en este caso resulta especialmente crítico, ya que ello suele conducirlo a una vorágine que suma cada vez más actores (no involucrados en un comienzo) incrementando su dimensión e intensidad.

3. Conflicto Institucionalizado: Se trata de un conflicto institucionalizado cuando la situación conflictiva se vuelve constante, es decir, los actores hacen explícitos sus posiciones divergentes en torno a un evento o situación específica permanentemente, tornándose habitual la tensión. En este tipo de situaciones es imposible evitar o evadir el conflicto, ya que se trata de un fenómeno estructural, innegable y evidente para todos los actores involucrados.



¿CÓMO ENFRENTAR UN CONFLICTO?

Para enfrentar un conflicto, además de tener claridad respecto de la importancia de entenderlo como una oportunidad tanto individual, como grupal y organizacional, es necesario –en un primer momento- analizarlos.

Análisis de Conflictos

Para analizar un conflicto se deben seguir las siguientes etapas:

1. **Identificar a los actores:** Reconocer los actores involucrados en el conflicto, es decir mapear a todos quienes tienen relación con el desarrollo de este.
2. **Identificar los recursos de los actores:** Se deben reconocer cuáles son los principales recursos que poseen los actores (toma de decisión, movilización de ideas e información, autoridad moral, entre otros). Los recursos permiten realizar la evaluación política, ya que son los medios que poseen los actores y que pueden utilizar. Según Coopolge los actores poseen recursos prototipo, es decir que son inherentes a su naturaleza, por ejemplo

Actor	Recurso prototipo
Movimientos Sociales	Capacidad de movilizar personas Capacidad de movilizar ideas e información
Fuerzas Armadas	Capacidad de uso de la fuerza y defensa de la nación
Partidos Políticos	Capacidad de Movilizar personas, ideas e información Capacidad de Influir en la toma de decisiones

	Capacidad de ser gobierno
Gobierno	Capacidad de Tomar decisiones

Nota: Los recursos son potenciales y están disponibles para cada actor, por tanto, estos los pueden o no movilizar en diferentes situaciones

3. Identificar las posiciones e intereses en juego: Se debe diferenciar entre los intereses y las posiciones de los actores. Para identificar los intereses realizar las siguientes preguntas que permiten entender ¿Qué quiere el actor?:

- ¿Es posible que estemos disputando acerca de nuestras posiciones?
- ¿Por qué quiero lo que quiero? ¿estoy seguro?
- ¿He priorizado las cuestiones que son importantes para mí?
- ¿Estoy confuso en relación al tema de la situación de ellos?
- ¿He considerado lo que ellos hubieran querido si yo hubiese estado en su posición?

Matriz de Apreciación política de Conflictos

Luego de recolectada la información, la matriz de apreciación política de los conflictos permite sistematizar los datos recolectados comprendiendo de manera global la situación conflictiva.

Actores	Intereses	Posiciones	Recursos

Variables de análisis del Conflicto

Dimensión: Corresponde al número de participantes (absoluto o por representación) que tienen intereses comprometidos en el conflicto.

Intensidad: Se refiere al grado de compromiso expresado, no necesariamente es la violencia que este presente en el conflicto.

MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- **Adjudicación y Arbitraje:** Un juez o árbitro escucha la presentación de cada parte involucrada y decide en base a criterios predeterminados (leyes, precedentes, etc.). Las partes aceptan el veredicto entregado.
- **Asesoramiento:** Un asesor evalúa los problemas reales y aplica una estrategia de intervención. Es un proceso de acompañamiento externo a la organización.
- **Solución de Problemas:** Un funcionario de la organización identifica el problema, desarrolla alternativas, selecciona criterio para decidir, aplica la acción y finalmente evalúa la efectividad de su solución.
- **Negociación:** Las partes aíslan los problemas, creando alternativas frente a las cuales toman decisiones y las ejecutan. Es la metodología más utilizada en la vida cotidiana.
- **Mediación:** El mediador, como individuo externo al conflicto, crea una estructura de confianza donde define el problema, crea alternativas tratando de orientar la negociación y la toma de decisiones con el fin de establecer un convenio entre las partes o plan de acción.



II PARTE:

NEGOCIACIÓN



UNIDAD II: NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN

¿Qué entendemos por negociación?

Existen diversas definiciones que a continuación revisaremos con el objetivo de poder identificar los enfoques que existen.

Fred Charles Ikle: “Proceso mediante el cual se presentan propuestas específicas, en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes”.

Willian Zartmann: “La negociación se considera como uno de los procesos básicos de una decisión... es un proceso dinámico y no un evento o situación estática. Es un proceso donde se debe elegir uno de los múltiples valores para su implementación y acción. Este proceso por el cual se llega a una decisión es un proceso socio-político que involucra varios actores y no sólo un individuo tratando de decidir”.

Richard Walton y Robert McKersie: “La negociación es una interacción deliberada de dos o más unidades sociales complejas que tratan de definir o de redefinir los términos de su interdependencia”.

Roger Fisher: “El objetivo de una negociación es el de construir una relación sólida y duradera entre los actores, que permitirá simultáneamente “un acomodo de sus intereses conflictuales y la conjugación de intereses compatibles”.

Toda negociación constituye una interacción o un intercambio entre distintas partes que quisieran obtener algo de las otras y que deberían estar dispuestas también a otorgar algo. Tiene por objeto zanjar una divergencia mediante un acuerdo entre las partes.

Es necesario que las partes tengan muy claros los objetivos y los márgenes dentro de los cuales pueden efectuar concesiones a las otras y llegar finalmente a una solución o acuerdo. Debe existir una determinada correlación de fuerzas entre las partes. Esta correlación puede tener un origen formal o normativo, como cuando la negociación se verifica bajo la tutela de una autoridad jerárquica o se da bajo situaciones de hecho.

Tipos de Negociación

Existen 3 criterios para clasificar la negociación y poder identificar sus variables. A continuación se presentan sus principales características:

Según el número de partes involucradas

- **Bilaterales:** Existen dos partes claramente diferenciadas. Ambas mantienen el proceso decisorio, donde el análisis se circunscribe a: Yo y El Otro.
- **Multilaterales:** Se distinguen tres o más partes, cobrando importancia la estructura de coaliciones que surja entre ellas: Vencedora, Vencedora mínima, bloqueadora, perdedora. El que las partes sean o no monolíticas

se determinará por la confluencia tanto de intereses como de estrategias entre ellas.

Según la cantidad de temas que abordan

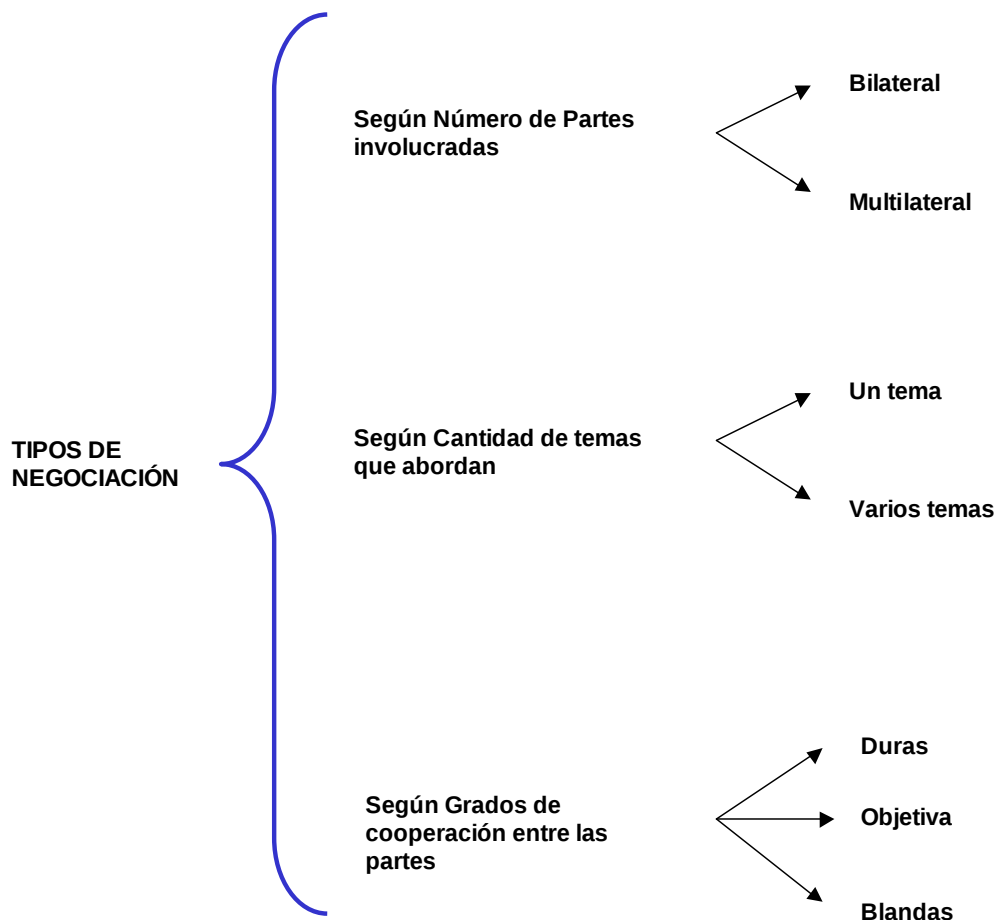
- **Sobre un tema:** Si se lleva a cabo entre dos partes, presenta menos alternativas y mayores posibilidades de solución (aunque esta no necesariamente sea positiva). Generalmente tiende a asumir la forma de regateo. Es difícil que se dé en más de dos partes por los efectos de vinculación que inevitablemente se generan.
- **Sobre varios temas:** Permite un mayor margen de concesiones recíprocas, aunque agrega complejidad al proceso decisorio en sí. Implica ponerse de acuerdo sucesiva o globalmente sobre cada tema, construyendo "paquetes alternativos" de soluciones a los distintos temas.

Según los grados de cooperación entre las partes

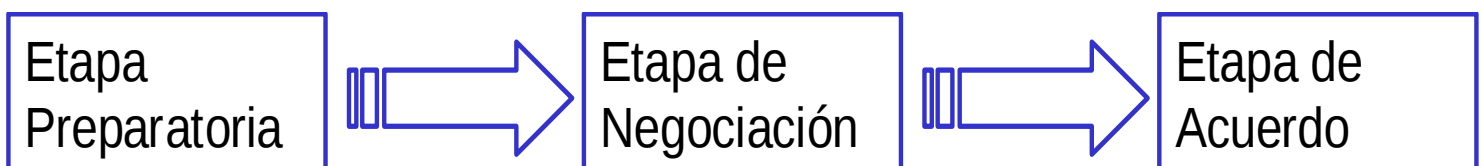
- **Negociaciones Duras:** Los participantes son considerados como adversarios, ya que el objetivo que se busca es la victoria, y por lo tanto se exigen concesiones como condición para la negociación, a través de amenazas con uso de la presión. Se mantiene estable la posición, de la cual se engaña para ganar el enfrentamiento. Se exigen ventajas unilaterales como condición de acuerdo, insistiendo en las posiciones primitivas.
- **Negociaciones Blandas:** Los participantes son amigos, y por lo tanto realizan concesiones para cultivar la relación, donde el objetivo es llegar a

un acuerdo mediante ofertas, ceder ante la presión, etc. Es decir se cambia fácilmente de posición para evitar un enfrentamiento, con ello se aceptan pérdidas unilaterales en busca de un acuerdo

- **Negociaciones Objetivas:** en este tipo los participantes están tratando de resolver un problema, cuyo objetivo es maximizar los beneficios mejorando la relación a largo plazo. En clave, entonces, separar a las personas del problema explorando intereses y ceder ante principios no ante presiones.



ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



- **Etapa preparatoria**

Etapa de exploración donde se tratará de hacer un estudio pormenorizado de las distintas aristas del problema, su dinámica, los puntos de conexión con otros aspectos de nuestra relación con la otra parte, el involucramiento de terceros, los intereses tangibles e intangibles de cada una de las partes; en suma, la "historia" de la relación previa, las herramientas de las que cada una dispone, y el grado de necesidad de llegar a un acuerdo que exista en cada una de ellas.

Para realizar el análisis las preguntas de Raiffa nos permiten reconocer los puntos de vistas de los actores y tener una visión del problema, es necesario poder responderlas con la mayor precisión posible.

Preguntas de Análisis de Raiffa

Aplicar las siguientes preguntas al conflicto con el fin de poder tener una apreciación global de las principales características del conflicto.

¿Hay más de dos partes?

Especificar bien la condición de parte, es decir reconocer a los actores y distinguir a las partes de los terceros involucrados. En caso de ser más de dos las partes, detectar las estructuras y lógicas de alianzas que se pueden desarrollar entre ellos.

¿Es repetitivo el juego?

Detectar el "historial" de las partes, tanto en procesos de negociación previos entre ellos mismos, como en otras negociaciones con otras partes y analizar la reputación de las partes, su tendencia al regateo, el mayor o menor grado de cooperación de exhibe.

¿Hay efectos de Vinculación?

Identificar si una negociación llega a quedar vinculada con otra, detectando si los juegos repetitivos entre las mismas partes implican vinculaciones en otros temas y además se debe detectar los potenciales puntos de bloqueo o de vinculación.

¿Hay más de un tema?

Detectar cuántos son los factores de acción y decisión recíproca, según su distinta naturaleza (económica, política, social, personal, etc.)

¿Se requiere un Acuerdo?

Se debe construir el escenario de qué sucedería si no se llega a un acuerdo. Si se mantiene o se altera el status quo, si se agudiza o no el conflicto. Si se pueden prever alternativas de solución distintas a la negociación.

¿Es posible el empleo de amenazas?

Medir el poder coercitivo de las partes, los medios con los que cada una de ellas cuenta para tratar de influir en un resultado final.

¿Es posible la intervención de una tercera parte?

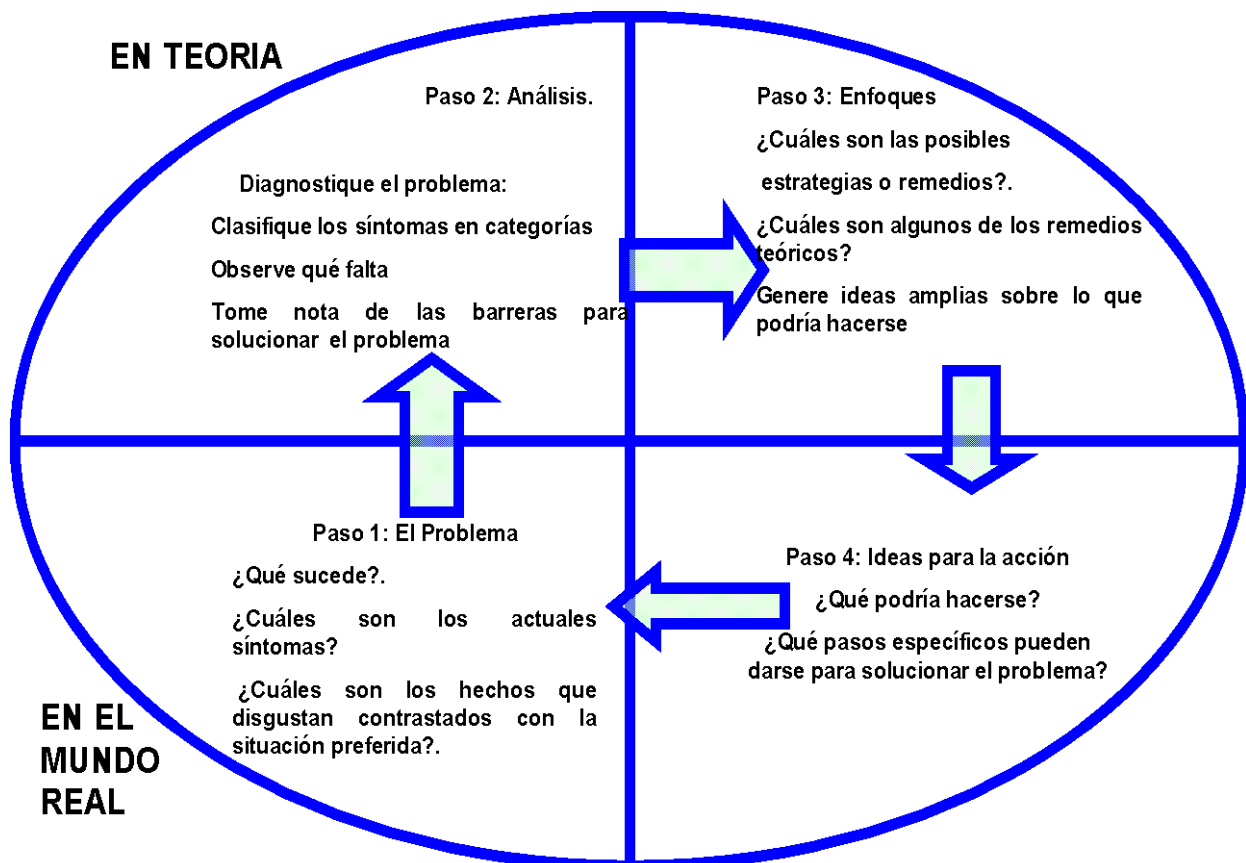
Considerar la factibilidad de la aparición de un mediador o árbitro y cómo puede afectar ese hecho la estrategia de las partes y sus patrones de cooperación.

Ventana de intereses

La Ventana de intereses nos permite multiplicar opciones en la resolución del conflicto, es así como el Modelo de Fisher Ury entrega prácticos pasos que permiten obtener una mayor cantidad de alternativas.

Modelo de Fisher y Ury

Este modelo permite identificar el problema, análisis, enfoques e ideas para la acción en una situación de conflicto.



Paso 1: Problema.

1. ¿Qué sucede?

Describir la situación inicial, considerando todos los factores que sean relevantes.

2. ¿Cuáles son los actuales síntomas?

Mencionar los principales hechos que expliquen el problema (movilizaciones, declaraciones públicas).

3. ¿Cuáles son los hechos (acciones, declaraciones) que disgustan contrastables con a la situación preferida?

Ser v/s deber ser (ver escenario ideal para que se hubiera desarrollado el conflicto. Para esto hay que ver primero qué situaciones agudizaron el conflicto y se debe tomar una posición: lógica de un actor; mirar otra vez Matriz 1).

Paso 2: Análisis.

1. Diagnostique el problema. Clasifique los síntomas en categorías.

Usar categorías de la Dimensión Política (Inclusión/exclusión; Luchas de poder; Negociación y Formalización) y luego establecer una variable para medirla.

Ej: categoría: infraestructura

Variable: escasez de camas

Indicador: n° total de camas

2. Observar qué falta y tome nota de las barreras para solucionar el problema.

Para esto primero hay que pensar en la perspectiva del Gobierno y ver qué va a salir del sistema (outputs).

Paso 3: Enfoques

1. ¿Cuáles son las posibles estrategias de solución?

2. ¿Cuáles son algunos remedios teóricos?

Describir fórmulas que sean posibles de solucionar este conflicto (no ver si son variables o no). Generar ideas amplias sobre lo que podría hacerse.

Paso 4: Ideas para la Acción

1. ¿Qué acciones se podrían emprender?

Considerando los recursos de los actores y su viabilidad identificar posibles medidas para llevar a cabo.

2. ¿Qué pasos específicos pueden darse para solucionar el problema?

Utilizando las ideas de la teoría.

- **Etapas de Negociación**

Se inicia con el contacto entre las partes y el intercambio de propuestas y proyectos de acuerdo. Se debe poner especial cuidado en establecer tempranamente una estructura de confianza y de cooperación entre las partes.

Reglas de Procedimiento

- Fijar la agenda o plan de trabajo.
 - Fijar los temas a discutir y el orden en que se tocarán.
 - Resolver quién se encargará de la preparación del ambiente físico para la negociación.
 - Establecer los mecanismos de comunicación entre las partes.
 - Establecer la responsabilidad de las actas (si las hubiera)
-
- **Etapas del Acuerdo y de su ejecución**

Los compromisos de ambas partes, los tiempos y la forma en que éstas deben efectuarlos.

Cláusulas de previsibilidad en caso de incumplimiento fortuito o voluntario de las partes, con las respectivas penalidades o prestaciones alternativas, que deben incorporar mecanismos de resolución de eventuales discrepancias que pudieran presentarse durante la ejecución del acuerdo (arbitraje, jurisdicción especial, etc.)

Durante el proceso de negociación debe revisarse periódicamente la estrategia. Esta revisión debería incluir los siguientes puntos

- El progreso en comparación con los niveles predeterminados y el establecimiento de nuevos niveles.
- La efectividad del equipo y el modo en que opera.
- El mantenimiento del clima.
- Nuestra conducta en la negociación y la conducta de la otra parte.

¿ES IMPORTANTE EL TIPO DE DISCURSO?

El lenguaje que se utiliza podrá marcar un sello especial en el negociador, en este sentido puede determinar el fracaso o éxito del proceso.

Es importante la selección de los temas del discurso, es decir saber cuáles tópicos son importantes de plantear y cuáles son innecesarios, cuáles acciones son relevantes y la naturaleza de éstas. Además del uso estratégico del léxico entendida como la elección estratégica que hace de las palabras a utilizar para darle mayor impacto a lo que se está diciendo de acuerdo al principio del cuadrado ideológico: presentación positiva del nosotros en función del contexto político y la posición e ideología del hablante con una descripción de lo “malo” con eufemismos, por ejemplo, “daños colaterales” vs “matanza de personas”, tenemos una crisis sanitaria...tenemos un problema sanitario.

Los actores mencionados son aquellos a los cuales se quiere hacer alguna referencia o bien son reconocidos como líderes de opinión. La estructura del discurso debe ser breve y clara, además de ser excluyente, ya que hay una selección de los temas, de los actores mencionados, de léxico utilizado, etc.

La cercanía demostrada puede visibilizarse a través del uso del eje de cercanía, es decir hablar desde un nosotros que incorpore la visión del conjunto de actores involucrados.

A continuación se presentan un Glosario de Estrategias Discursivas que serán útiles para reconocer y aplicar en los discursos de negociación.

Glosario de Estrategias Discursivas

Jugadas	Ejemplos
JUGADAS SEMÁNTICAS	- Frases Nominales dotadas de poder identificador: p.e.: La Moneda, Chile, Presidente de la República - Metacolectivos: “la gente”, “la ciudadanía” “ el pueblo” - Uso de pronombres inclusivos o exclusivos (para el eje de cercanía o alejamiento): ellos... nosotros... - Ritual de Recordación: en el año... cuando era Presidente Don..., - Uso de contrastes: p.e.: si antes la delincuencia afectaba a ricos hoy también afecta a los pobres - Giros discursivos impersonales: (sus características son: universales, sin agente y pasivos. En caso de que lleve agente serían GD con agente). Es un quiebre brusco en la temática. - Uso estratégico del léxico: (es la elección estratégica que hace de las palabras a utilizar para darle mayor impacto a lo que se está diciendo): p.e. es una falacia mayor... una infamia... - Concesión aparente: p.e.: no tengo problemas contra los negros pero son peligrosos... - Negación aparente: p.e.: a pesar de que los peruanos son flojos son personas que merecen un trabajo digno - Uso de Transferencias: p.e El problema es de mis clientes que no aceptan a estas personas.
JUGADAS SINTÁCTICAS	- Relación Causa-efecto: p.e. la política se ha desprestigiado por el ingreso de populistas... - Orden de las palabras: p.e. La policía arresto a los delincuentes (la acción se centra en la policía). La otra forma es presentar “Los delincuentes fueron arrestados por la policía (la acción de la policía esta en presentada en forma pasiva, se centra en los delincuentes la atención)
JUGADAS RETÓRICAS	- Analogías, Comparaciones - Personificaciones - Metáforas - Énfasis - Ironías - Palabras de sinceridad (honestamente les digo) - Enumeración con fines persuasivos: p.e.: los tres puntos esenciales son primero... segundo... tercero - Figuras Arquetípicas (hace alusión a figuras recordadas o que marcaron algún tipo de hito): como dijo Washington, Diego Portales...
IMPLICATURAS	Indicación implícita o tácita de algo, la idea de reconocer la implicatura es llevar de lo implícito a lo explícito. Es una inferencia. También conocido como contenido latente.
PRESUPOSICIONES	Tiene que ver con los conocimientos anteriores compartidos por un grupo que dan un soporte al discurso.



III PARTE:

MANEJO DE CRISIS MULTISECTORIALES



UNIDAD III: CRISIS MULTISECTORIALES

¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Una crisis implica una pérdida de la rutina de la política, los actores pierden su “anclaje” y los comportamientos son imprevisibles.

Un cambio en el sistema social, desde la base de la teoría de Campos de Bourdieu, implica una movilización multisectorial, que no necesariamente es simultánea a todos los campos sociales, pero cuando llegan a coincidir se producen los cambios.

Enfoque teórico: Modelo de Movilización de actores – jugadas y recursos en contextos políticos.

En las crisis multisectoriales existen ciertos tópicos claves para entender la situación:

Variables de Análisis

Identificar las variables de análisis permite sistematizar la información de los distintos sectores involucrados en la crisis y con ello analizar la situación

Sector social: Son Zonas limitadas de interdependencia táctica que tienen lógicas sectoriales especiales, que son funciones particulares que desarrolla el sector para satisfacer un interés concreto. Las lógicas sociales específicas son las actividades inherentes de cada sector. Cada sector posee su propia frontera, la cual, sin embargo es permeable, se conoce como la demarcación de fronteras que son la frecuente existencia de jurisdicciones internas en los sectores, lenguajes internos en tanto esotéricos o verdaderas leyes del silencio frente a exterior. (Dobry, 1988).

Arena: Lugares sociales en los que se efectúa una transformación del valor de los recursos movilizados por un grupo determinado. Son situaciones de interacciones o de competición en general, lo que lleva a enumerar tantas arenas como situaciones distintas de competición hay en todo conjunto y en todo segmento social (Dobry, 1988).

Coyuntura Rutinaria: Son momentos predecibles, que se asocian a contextos políticos predecibles. En las coyunturas rutinarias, los sectores se caracterizan por su capacidad de llevar a cabo el cierre del espacio de referencia de su sector social (Dobry, 1988).

Coyuntura Crítica: Son las variaciones coyunturales de la objetivación de las relaciones sectoriales en una misma sociedad

Procesos de desobjetivación: es cuando un actor deja de comportarse de acuerdo su lógica y se vuelven impredecibles.

Desectorización: es cuando todos los actores de un sector social están desobjetivados, se produce una incertidumbre estructural, en donde no hay información clara y no se puede predecir el comportamiento de los actores.

Jugada estratégica: La noción se puede describir como cada paso funcionalmente relevante de una estrategia que contribuye a la satisfacción del interés y el logro del respectivo calculo del actor. Muestra las huellas del proceso cognitivo y social del discurso que es identificable en las declaraciones publicas de los actores movilizados en una crisis multisectorial.

Cálculo: Es la acción dentro de la coyuntura crítica, es la oportunidad de hacerse parte de la crisis y obtener beneficios.

Luego se propone sistematizar toda las variables en una matriz que permita visualizar la crisis.

Matriz de crisis multisectorial

Se debe completar con la información adquirida en el análisis de variables.

SECTOR SOCIAL	ACTORES	LÓGICA SECTORIAL	INTERESES	CÁLCULO

Cómo enfrentar la crisis multisectorial

Definir los Objetivos estratégicos que deben estar orientados a:

- Contener las desobjetivación del espacio social: tratar de reducir la incertidumbre en el actuar de los actores, es decir se debe procurar que los actores sigan sus lógicas de acción o bien no aumenten sus niveles de desobjetivación.
- Permitir los cálculos de los actores : se debe dejar que los actores muestren sus estrategias y comportamientos en la coyuntura crítica.
- Reducir la incertidumbre: Se debe contener la situación y manejar la información, es pertinente reconocer las variables y posibles escenarios futuros con sus efectos e impactos.

MATRIZ DE ANÁLISIS PARA ENFRENTAR UNA CRISIS MULTISECTORIAL

Primera parte

- ***Reconocer a los Sectores sociales con sus lógicas sectoriales***

Como primera medida se debe reconocer los sectores sociales que forman parte de la crisis, y a su vez los actores con sus jugadas y estrategias discursivas. Con ello se obtiene un mapeo inicial de actores con el fin de obtener una visión panorámica de la crisis.

- ***Identificar sus Intereses y Cálculos***

Posterior a la identificación de los sectores sociales, se debe identificar a los actores de cada sector que poseen intereses y cálculos. En este sentido el interés está relacionado con la coyuntura rutinaria, mientras que el cálculo responde a la coyuntura crítica.

- ***Identificar una arena (espacios de confrontación y jugadas)***

Los posibles lugares de encuentro (arenas) pueden estar relacionadas con el tipo de crisis y a su vez con la jugada escogida, por ejemplo en la arena pública la jugada puede ser una declaración en los medios de comunicaciones.

- ***Reconocer el sector que está objetivado***

Los grados de objetivación, entendida como la concordancia con su lógica sectorial, permiten identificar tanto a los actores como al sector que pertenecen la predictibilidad de su actuar, lo cual conlleva a evaluar quienes son los protagonistas directos y las estrategias para responder.

Segunda parte

- ***Identificar protagonistas directos y su vinculación con el hecho central***

Una vez que identificaron los actores con sus intereses y cálculos, se procede a reconocer cuáles son los protagonistas directos de la crisis y en que medida se relacionan con la crisis, por ejemplo que competencias tienen para la resolución del problemas o cómo les afecta directamente. Estos actores deben tener un grado de objetivación, es decir responder a las lógicas sectoriales que poseen.

- ***Revisión de antecedentes políticos y económicos***

El análisis de contexto permite obtener una mirada multidimensional de la coyuntura, ya que la interrelación en la que se encuentran los sectores hará que cualquier medida afecte, directa o indirectamente, diversos aspectos de la realidad nacional. Se deben considerar antecedentes relevantes a nivel político y económico, ya que ambos se relacionan con la respuesta o solución de la crisis.

- ***Factores contextuales no considerados en el caso***

Los factores contextuales no considerados en una primera instancia debido a que no se visibilizan como determinantes, tanto de la realidad nacional como internacional, pueden aumentar o reducir el nivel de crisis, por ejemplo en el caso de un protesta por el aumento de perros callejeros y a su vez sea el día internacional de la protección animal, con reportajes de sensibilización sobre cuidado responsable de mascotas.

Tercera parte

- ***Identificar las líneas de Acción***

Las líneas de acción se refieren a visualizar los posibles escenarios que puede tener la organización para enfrentar la crisis, es decir reconocer cuáles son las variables que inciden en cada una de ellas.

- ***Definir una estrategia Institucional***

La estrategia de acción institucional debe contemplar la línea de acción escogida, de acuerdo a ciertos criterios previamente establecidos, así como también una estrategia comunicacional, es decir como se enfrentará la situación en los medios de comunicación a nivel interno de la institución y a nivel externo

- ***Definir escenarios de jugadas posibles***

Como complemento a la estrategia institucional se debe seleccionar cuál es mejor jugada estratégica posible, es decir responder qué, cómo, dónde, quién y cuándo lo hará. Para ello es necesario considerar los escenarios o arenas donde se realizarán es decir visualizar el contexto multidimensional de la jugada.

- ***Definir los temas – estructura y estrategias discursivas del discurso***

Se debe valorar la importancia del discurso, por lo que requiere que se seleccione un tipo de discurso relacionado con el público objetivo, además la selección de temas marcará los énfasis que se pretenden lograr acompañados de un uso estratégico del léxico, es decir una selección del lenguaje orientada a generar un mayor impacto en los distintos actores.

• **Emitir Declaración Oficial de la Institución**

Con la definición de temas, estructura y uso del lenguaje en el discurso oficial, se debe dar a conocer una declaración pública donde se enfrente el problema respondiendo a los actores relevantes de la crisis y según su nivel de objetivación

Matriz de análisis para enfrentar una crisis multisectorial



Gestión Comunicacional de la crisis multisectorial

Se sugiere seguir los siguientes pasos:

Medidas iniciales

1. Evaluar el problema
2. Controlar el caudal de información
3. Nombrar y reunir al comité de crisis
4. Designar voceros
5. Desarrollar mensajes claves
6. Definir sistemas de respuestas

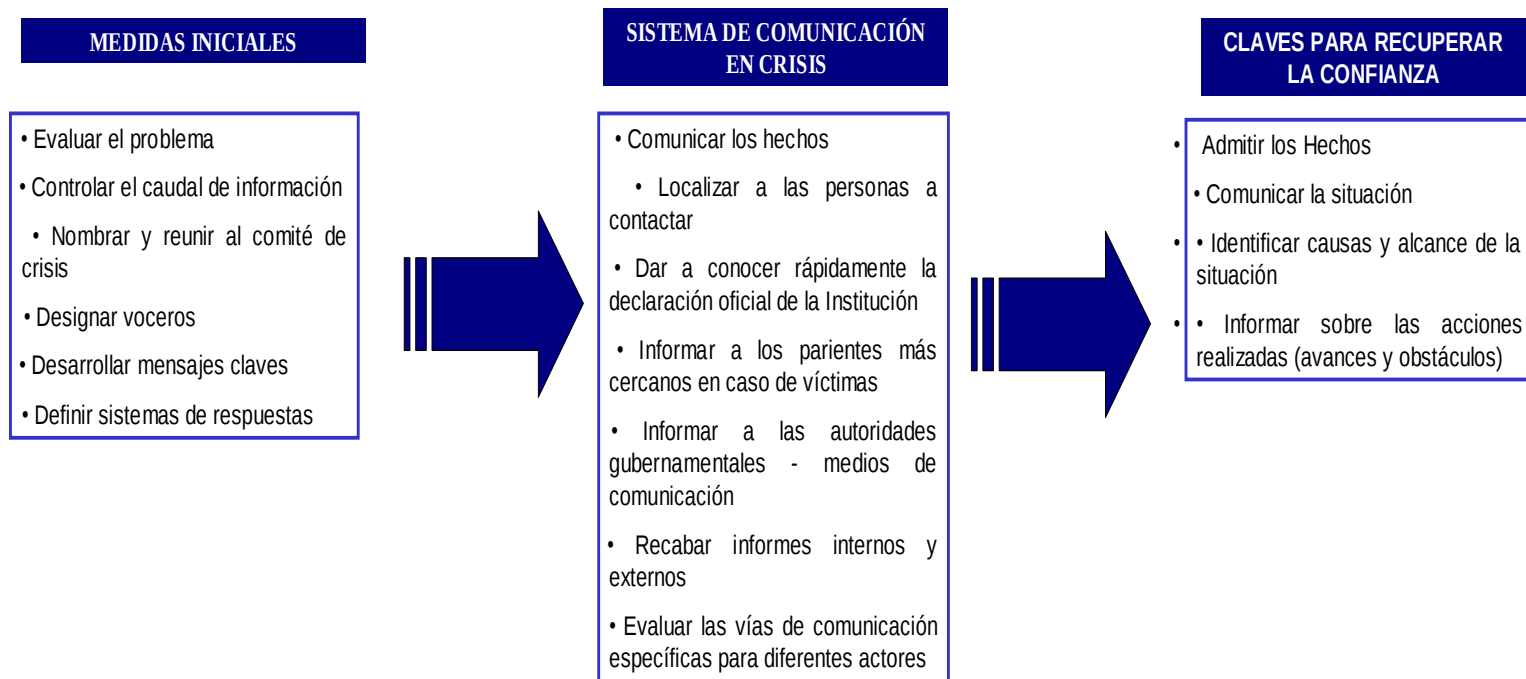
Sistema de Comunicación en Crisis

1. Comunicar los hechos
2. Localizar a las personas a contactar
3. Dar a conocer rápidamente la declaración oficial de la Institución
4. Informar a los parientes más cercanos en caso de víctimas
5. Informar a las autoridades gubernamentales - medios de comunicación
6. Recabar informes internos y externos
7. Evaluar las vías de comunicación específicas para diferentes actores

Claves para recuperar la confianza

1. Admitir los Hechos
2. Comunicar la situación
3. Identificar causas y alcance de la situación
4. Informar sobre las acciones realizadas (avances y obstáculos)

Gestión Comunicacional de la Crisis Multisectorial



¿Cómo prepararse para una crisis?

- ***Identificar posibles escenarios de crisis***

Reconocer cuáles son los principales escenarios de crisis supone un análisis de hipótesis de ciertas problemáticas esperadas y su probabilidad de ocurrencia según ciertas condiciones claves para su detonación.

Responder a ¿Qué puede ocurrir?, que para convertirlo en una estratégica organizacional debe incluir también ¿Qué puedo yo hacer? Una vez ambas cuestiones tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? Para plantearse otras dos cuestiones ¿Qué voy a hacer? Y ¿Cómo voy a hacerlo?”

- ***Crear comité de crisis***

El uso de mecanismos de alertas tempranas de crisis, supone que exista un comité de crisis que posea la competencias necesarias para tomar decisiones en la situación y a su vez, si la crisis es muy compleja (tanto en su prolongación en el tiempo como intensidad) se puede recurrir a un recambio de algunos integrantes del comité con el fin de incluir una mirada fresca y nueva que pueda visualizar nuevas soluciones a la crisis.

- ***Plan estratégico comunicacional***

Debe existir un plan estratégico comunicacional que considere los principales mensajes claves que se potenciarán la imagen institucional, los actores a los que va dirigido y el lenguaje que se utilizará.

- ***Entrenamiento de voceros***

La institución debe tener claridad en quiénes pueden asumir el rol de vocería ante una eventual crisis. En este sentido, todos los candidatos deben estar capacitados para realizar la comunicación oficial, para ello se sugiere un entrenamiento continuo de voceros con las características propias de cada uno.

- ***Definir procedimiento de gestión y evaluación***

Se debe tener claridad en los mecanismos y herramientas de los procesos de gestión y evaluación de las acciones realizadas, es decir saber qué variables serán consideradas, en qué momento se evaluará, cómo se evaluará, quién lo hará, etc.

La predeterminación del procedimiento supone que la institución esta preparada al momento de afrontar una crisis, ya que responde a ciertas lógicas de gestión y evaluación de la situación.

- ***Generar un “banco de Confianza”***

Supone la mantención de relaciones con la comunidad que reconozca una imagen sólida con responsabilidad social de la institución. En este sentido, se harán “depósitos de legitimidad” a favor de la organización, de manera que una posible crisis no impacte de manera significativa el capital acumulado, por el contrario si la cuenta de confianza es pequeña cualquier “sobregiro” generará un efecto significativo, que podría terminar en el cierre de la cuenta y por lo tanto deslegitimarse social y políticamente.

CASO PRÁCTICO

El siguiente ejercicio se basa en una situación ficticia y fue creado solo con fines metodológicos de comprender la dinámica de una crisis multisectorial.

El surgimiento de basurales en zonas aledañas a centros urbanos constituye un problema complejo en el que convergen distintos actores institucionales. En este sentido, el Código Sanitario establece funciones y atribuciones a las autoridades sanitarias en cuanto a la fiscalización y regulación de los basurales; y a los municipios, referentes a la limpieza, recolección y eliminación de basuras y desperdicios.

Se formó un basural en un sitio eriazo aledaño a la Población 23 febrero en la comuna de Cerro Grande, zona colindante a la comuna de “Las Flores”, donde esta ubicado el condominio “Alto las Flores”.

El basural ha generado focos infecciones, plaga de ratones, moscas y fuertes olores que han deteriorado las condiciones sanitarias y la calidad de vida los vecinos del sector. Además de ello, se han producido incendios por el gas metano que emana del basural.

Los vecinos de ambas comunas exigen que las autoridades correspondientes den una solución definitiva al problema.

Al respecto, se han emitido las siguientes declaraciones:

Alcalde de Las Flores (PPD): *Parece que el alcalde de Cerro Grande está más preocupado de las elecciones de Octubre y se le olvidaron las funciones que le competen en virtud de las atribuciones que le confiere el código sanitario.*

Alcalde de Cerro Grande (UDI): *Nuestros vecinos son gente decente. Acá viene a votar basura gente de todas las comunas y por tanto no es un problema comunal. Es el Gobierno quien debe dar una respuesta. Yo me pregunto donde están las autoridades sanitarias y donde está la CORAMA, para darle una*

respuesta a la gente...creo que se la merece. Es injusto que siempre la gente de más esfuerzo tenga que pagar los “platos rotos” y la Concertación se lave las manos.

Director CORAMA (PS): *Nuevamente la derecha hace evidente su falta de compromiso con la protección del medioambiente. Yo creo que sería bueno recordarle al alcalde de Cerro Grande que es la derecha, en su afán de proteger el lucro por sobre cualquier otro valor, la que no ha permitido reforzar las normativas medioambientales.*

Concejal de “Las Flores” (RN): *El alcalde (de Las Flores) está tratando de blindar a la Seremi ante su negligencia. Los vecinos no son tontos y la gente se da cuenta del intervencionismo de la Concertación y de como el alcalde es utilizado para proteger la imagen del Gobierno.*

Concejal de “Cerro Grande” (DC): *No es bueno centrarse en rencillas partidistas. Debemos ser capaces de conjugar los esfuerzos de las autoridades centrales y locales y trabajar con optimismo para solucionar el problema.*

Presidente de Junta Vecinal de Población 23 de Febrero (PC): *Detrás del problema del basural hay un elemento simbólico que tiene que ver con cómo la elite de este país basurea a los trabajadores. La concertación y la derecha son vecinos en sus casas del barrio alto y no tienen idea lo que es vivir en medio de la inmundicia. Por eso que se lavan las manos y los más perjudicados, como en todo, somos nosotros, las clases trabajadoras.*

Presidente de Asociación de Vecinos de Condominio “Altos las Flores” (UDI): *El basural está poniendo en peligro la salud de nuestras familias, además que constituye un foco de delincuentes y maleantes. Me parece irrisorio que el alcalde no se ponga los pantalones y no le exija al Gobierno de una buena vez que se preocupe de los problemas que nos afectan.*

Diputado (PS): *La derecha tiene que entender que en un Estado de Derecho existen instituciones con atribuciones y funciones determinadas. Si no las cumplen, las autoridades pertinentes deben establecer las responsabilidades y tomar las medidas que correspondan.*

Diputada (RN): *Con esto queda de manifiesto la inoperancia del Gobierno de manejar eficazmente temas tan básicos como la Salud Pública. Es increíble que personajes de la Concertación tengan el descaro de transferir la responsabilidad a un Municipio. ¿Eso es un Gobierno Ciudadano?*

Se pide:

- Reconocer a los Sectores sociales con sus lógicas sectoriales, actores sus Intereses y Cálculos, completando la siguiente matriz:

Matriz de crisis multisectorial

SECTOR SOCIAL	ACTORES	LÓGICA SECTORIAL	INTERESES	CÁLCULO

Definir una estrategia Institucional

- Definir escenarios de jugadas posibles
- Definir los temas – estructura y estrategias discursivas del discurso (ver tipo de discursos)
- Emitir Declaración Oficial de la Institución

BIBLIOGRAFÍA

Berger/Luckmann, (1996) *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina.

Bourdieu P. (1995) *Respuestas: Por una antropología reflexiva*, Grijalbo, México DF, México.

Dobry, M. (1988). *Sociología de las Crisis Políticas: la dinámica de las movilizaciones multisectoriales*. Madrid: España.

Etkin, Jorge (1999). *Metáfora doble y discurso político*, Buenos Aires, Editorial Eudeba.

Ferreyra, P (2007) *Hacia una categorización del discurso político*, Buenos Aires, San Nicolás.

Focault, M. (1970). *El orden del discurso*. Barcelona: Fabula Tusquets.

Giménez, G (1981) *Poder, Estado y discurso, perspectivas sociológicas y semiológicas del discurso político-jurídico*, México, Universidad autónoma de México.

Paloniato, A. (1987) *Mirando el poder: análisis del discurso político y social*. México, Plaza y Janés.

Van Dijk, T., (2001) *Estructuras y Funciones del Discurso*. Decimotercera edición, México D. F. Siglo Veintiuno Editores.

Van Dijk, T (1999) *Análisis Crítico del Discurso*. Barcelona, Anthropos Editorial.

Van Dijk, T (2006) *De la gramática del texto al análisis crítico del discurso*, Barcelona, Editorial Universidad Pompeu Fabra.

Van Dijk, T (2006) *Discurso y manipulación: discusión teórica y algunas aplicaciones*, Barcelona, Editorial Universidad Pompeu Fabra. En Revista Signos.

Van Dijk, T (1999) *Análisis del discurso social y político*, Ecuador, Abya-Yala.

Verón, E., (1987) “*La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política*”, Buenos Aires, Hachette.

Wodak, R., & Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa.