



1379

Liderazgo político y destrezas de gestión pública
Eduardo Jorge Arnoletto

Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1379/index.htm>
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

MG. EDUARDO JORGE ARNOLETTO

**LIDERAZGO
POLITICO
Y
DESTREZAS
DE
GESTION
PUBLICA**

EUMED. NET/LIBROS

DICIEMBRE 2013.

LIDERAZGO POLITICO Y DESTREZAS DE GESTION PUBLICA

INDICE

LA ACCION POLITICA INTELIGENTEMENTE

CONDUCTA..... 3

DEFINICION Y MODALIDADES DE LIDERAZGO..... 14

DESARROLLO DE DESTREZAS GERENCIALES

PERSONALES:

1. CONSTRUCCION DE CONSENSO POLITICO..... 27

2. COMUNICACIÓN EMPÁTICA Y DE IMPACTO..... 33

**3. DISEÑO, CONSTRUCCION Y DINAMICA DEL
TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO..... 40**

4. ACTUACION EN LOS GRUPOS DE PRESION..... 47

5. MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS PUBLICOS..... 51

**6. ACTUACIONES EN PREVENCION DE
CONFLICTOS..... 58**

7. LA FORMACION DE NEGOCIADORES..... 72

8. MEDIA TRAINING..... 89

BASES BIBLIOGRAFICAS..... 91

LA ACCION POLITICA INTELIGENTEMENTE

CONDUcida

(Bibliografía básica: ARNOLETTO, Eduardo: Aproximaciones a la Ciencia Política, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-8465-6648-0, Morebooks)

Como base para desarrollar luego los temas del liderazgo político y de las destrezas de gestión pública, plantaremos en primer lugar una visión general de los principios, métodos y técnicas que pueden aplicarse en la conducción de la acción política arquitectónica, en sus micro y sus macro intervenciones; la lógica de la racionalidad operativa aplicable en ellas y los equilibrios que demanda a la acción política el enfrentamiento con lo posible y lo imposible.

Métodos y técnicas para una conducción política lúcida.

Como una contribución al tan necesario tendido de un puente entre la teoría y la práctica en el campo de la política, como un cable a tierra de las formulaciones conceptuales de la Ciencia Política hacia el mundo de las decisiones y las acciones prácticas, incluimos aquí algunas reflexiones y comentarios basados muy fuertemente en los desarrollos que Giovanni Sartori incluye en su libro “LA POLITICA - LOGICA Y METODO EN LAS CIENCIAS SOCIALES” así como en algunos papeles suyos de los que disponemos.

La gran pregunta que Sartori se plantea es: Una ciencia de la política, puede proyectarse en programas de acción que se cumplan de acuerdo a las previsiones? Sartori recuerda que la acción política es un arte y que, como tal, tiene componentes intuitivos, creativos, perceptivos, que son inmanejables desde la ciencia. Pero una vez aceptado esto, recuerda también que la acción política no es solo arte: que también está constituida por opciones conscientes de los hombres, que están

relacionadas con fines humanos, en función de los medios disponibles y de las técnicas adecuadas a cada caso.

Nuestra respuesta es la siguiente: Con un sólido fundamento teórico en la Ciencia Política y en las demás ciencias del hombre, se pueden elaborar y usar con flexibilidad métodos y técnicas operativas en el campo de la política práctica, específicamente en el campo de la GESTION DE POLITICAS, cuyo uso no otorga la certeza absoluta de que “se cumplan las previsiones” pero incrementa notablemente la probabilidad de tal cumplimiento, y reduce en forma sustancial el margen de incertidumbre que inevitablemente acompaña toda decisión práctica. En otras palabras, es posible alumbrar desde la Ciencia política y sus técnicas derivadas el camino de una acción política inteligentemente conducida, con muy buenas probabilidades de obtener resultados “de acuerdo a las previsiones”.

La invocación al ARTE es correcta, sin duda, pero no debe servir de excusa para intentar justificar la incompetencia, la ignorancia técnica o la incoherencia axiológica. El arte político que hoy necesitan nuestras sociedades es un arte muy fuertemente nutrido de idoneidad técnica. Para nosotros esa idoneidad técnica reviste perfiles muy concretos, que se refieren en primer lugar, al sólido fundamento teórico que esa actuación profesional debe tener; en segundo lugar, al manejo solvente y flexible de métodos y técnicas sociales adecuadas; y en tercer lugar, a la capacidad de expresión para comunicar los planes y suscitar el planteamiento de apoyos y demandas.

En nuestro concepto, y sin pretender que esta lista sea excluyente, los métodos y técnicas que venimos mencionando se refieren muy concretamente a temas tales como análisis de situaciones políticas, análisis de actuación política, análisis de políticas públicas, evaluación de políticas-programas de acción, trabajo en equipo, solución de problemas,

administración de conflictos, liderazgo, comunicación y docencia social, gestión participativa y toma de decisiones por consenso.

Con frecuencia se plantea entre nosotros un falso dilema, entre la finalidad teórica y la finalidad práctica de la ciencia. Sartori lo dilucida a nuestro entender con mucho acierto: Si la finalidad práctica es entendida como capacidad de aplicación, no hay contradicción entre ambas finalidades: la ciencia pura no debe ser condicionada ni distraída por los requerimientos de la acción práctica, y la ciencia aplicada debe ayudar a la acción con todo lo mucho o poco que sepa.

Debe quedar bien claro, de todos modos, que no se debe subordinar la ciencia a “finalidades prácticas” porque sin un conocimiento válido no se logran resultados satisfactorios, y un conocimiento válido no puede ser fruto de condicionamientos a priori: la Ciencia Política puede ser científica en su método y práctica en cuanto a sus fines.

Un ejemplo que nos viene a la memoria, y que no se debe repetir, es la tácita u oculta finalidad de muchos desarrollos de la Ciencia Política anglosajona, que en realidad buscaban mostrar a la versión americana de la democracia como ideal superior y absoluto, trasplantable a todos los climas, lo que en la práctica condujo muchas veces a resultados que serían risueños si no fueran trágicos.

El etnocentrismo es sin duda uno de los males que una ciencia madura y segura de sus fines debe superar.

Las micro y las macro intervenciones políticas.

Veamos ahora las posibilidades de uso de esos métodos y técnicas de base científica teórica en la actuación política práctica, en dos niveles: las microintervenciones y las macro intervenciones.

La aplicabilidad de los conocimientos científicos políticos se hace claramente evidente en el caso de las microintervenciones, es decir, en esos programas de acción en pequeña escala sobre problemas localizados y específicos, como es el caso típico de los problemas municipales o zonales, cuyo manejo político puede plantearse en varios pasos, según una secuencia lógica:

- Individualizar y circunscribir el problema.
- Localizar el problema: dónde se manifiesta y dónde se origina.
- Definir la finalidad de la intervención.
- Formular hipótesis sobre las posibles causas, definir las causas posibles y probables, sobre todo las causas de causas, que pueden llevar a una solución de fondo y no simplemente a una solución “parche”.
- Reunir información para verificar las hipótesis.
- Formulación precisa del objetivo: modo, tiempo y destinatarios de la acción.
- Establecer claramente el punto de partida y el punto de llegada.
- Durante el recorrido, usar técnicas de valoración para comprobar en qué punto estamos y efectuar las rectificaciones.

En estos casos, el procedimiento de control ideal es disponer de un grupo experimental junto a un grupo testigo. Casi nunca se puede proceder así en el caso de las intervenciones públicas, sobre todo por el cambio de escala, las urgencias propias de la acción política real y la inconveniencia de mezclar intervención con experimentación. Normalmente el control se realiza por comparación, ya sea con la actuación anterior del grupo destinatario o con otros grupos similares.

Ese “saber político programado” del que habla Sartori, debiera ser también apto para macro intervenciones, en cuyo caso se refiere fundamentalmente al cálculo de los medios y a un modo especial de razonamiento.

La Ciencia Política, como saber aplicable, debiera permitir alcanzar una certeza razonable en cuanto a que los medios son adecuados y se adaptan a los fines propuestos.

En el campo de la vida humana, individual y social, y con mayor razón en el campo político, ninguna opción es sólo opción de fines por la sencilla razón de que los medios siempre son escasos.

Al hablar de medios nos estamos refiriendo a los medios de todo tipo, ya sean materiales, como los recursos económicos, o de actuación, como la tecnología disponible y la estructura y procedimientos de actuación.

Respecto de los medios, lo importante es poder definir la suficiencia o insuficiencia de los medios materiales, y la idoneidad o no idoneidad de los medios de actuación. El cálculo de los medios puede considerarse integrado por las siguientes etapas:

- **Asegurar la suficiencia de los medios materiales.**
- **Asegurar la idoneidad de los medios de actuación.**
- **Determinar el efecto de los medios sobre otros fines.**
- **Determinar si los medios sobrepasan la finalidad.**
- **Tratar de prever posibles efectos “inesperados” indeseables.**

Sobre todo no se debe olvidar que los medios que sobrepasan a sus fines suelen ser contraproducentes; que la escasez de medios hace que la prioridad dada a la prosecución de un fin necesariamente afecta a otros fines que se ven postergados; y que además está el problema siempre presente de los efectos secundarios - con frecuencia no previstos ni deseados - de los medios puestos en práctica.

En el caso de los problemas políticos, puede considerarse sin temor a error que los medios son siempre escasos, que su empleo es alternativo (si se usan para una cosa dejan de estar disponibles para otra), que muy probablemente hagan falta más medios que los originalmente previstos, y

que su puesta en práctica puede producir consecuencias no previstas ni deseadas.

Frente a este panorama, la Ciencia Política debiera poder prever alternativas de acción, con sus correspondientes costos políticos y económicos y con sus probables consecuencias. Como ya vimos, no se pueden ofrecer certidumbres, pero sí se puede facilitar una acción inteligentemente llevada, que reduzca a límites aceptables el margen de incertidumbre y convierta a las decisiones en riesgos sensatamente calculados. Sin ese cálculo de los medios, aunque sea aproximado, solo tendríamos acciones torpemente dirigidas, pendientes del puro azar.

La lógica pura y la lógica de la racionalidad operativa.

Sartori sostiene que un saber político operativo no se basa sólo en el cálculo de los medios, sino también en un modo de razonar, diferente de la lógica pura y al que denomina lógica de la racionalidad (o razonabilidad) operativa. Parte de una consideración tan interesante como verificable en la práctica, y es que una acción racional no es necesariamente una acción razonable. Hay una diferencia entre estas dos “hijas de la razón”, porque la racionalidad pertenece al campo del pensamiento y la razonabilidad al campo de la vida, de la con-vivencia.

En sí misma, la Lógica es un conjunto de reglas de transformación, pero hay una diferencia entre una abstracta lógica de la transformación intelectual y una sustantiva lógica del pensar para la acción.

En ese sentido, cabe hablar de “lógicas diferentes” aunque ambas estén igualmente fundadas en principios básicos de identidad y no contradicción. Hay una lógica pura, propia del discurso filosófico o científico, del hallazgo intelectual; y hay una lógica empírica, aplicada, de comprobación, que es el empleo de la lógica a nivel de la acción concreta.

Comprender esto es fundamental para manejarse con realismo en el campo de la actuación política práctica, donde hay que aprovechar los aportes del conocimiento científico y de sus técnicas derivadas pero al mismo tiempo hay que rehuir los riesgos que en este campo representan el intelectualismo abstracto y el racionalismo.

Esa comprensión es la diferencia entre un hombre político práctico o eventualmente un estadista, y un intelectual de gabinete. Como dice Sartori, la lógica pura se reduce, en síntesis, al análisis lógico. La lógica empírica, práctica y orientada hacia la acción, si se la reduce al análisis lógico, adolece de racionalismo, que en el campo práctico es una enfermedad bastante grave, ya que en dicho campo hay que ser razonable y no solo racional.

La diferencia entre ambos análisis puede evidenciarse en los siguientes aspectos:

El pensamiento lógico formal puro induce a plantear siempre los problemas como “caso límite”, y esto es índice de rigor teórico, y en su campo está bien; pero en la práctica, el caso límite es el menos frecuente de los casos, y el razonamiento que se basa en él es simplemente un discurso mal llevado, que desvía la atención de lo posible, de lo factible en las reales circunstancias del hecho.

La lógica de la razonabilidad operativa debe poner en evidencia la regla, lo normal, los casos más frecuentes y comunes, y encontrar soluciones viables, algo que funcione (aunque no sea de modo perfecto) para ellos; no para los casos límites, que son las excepciones a las reglas y para los cuales es muy probable, efectivamente, que nuestras soluciones prácticas no funcionen.

En el análisis lógico puro, no se tiene en cuenta el “peso” de las palabras, o mejor dicho, se considera que todas tienen el mismo peso. En un

análisis empírico no es así, porque las palabras, aunque tengan el mismo significado, tienen “pesos” muy diferentes: no es lo mismo “homicidio” referido a un accidente de tránsito que “homicidio” referido al hijo que mata al padre para quedarse con la herencia...A su vez, los valores cuantitativos presentan “puntos de discontinuidad” de naturaleza cualitativa: un 3, referido a la calificación de una prueba, no es el número que está entre el 2 y el 4 sino la diferencia entre aprobar o ser aplazado; 45 C , referido a una persona, no es la temperatura entre 44 y 46 sino la temperatura a la cual el cuerpo muere...En definitiva, en el análisis empírico, la intensidad y el tamaño del concepto pueden modificar todo el planteo del problema, y ésta es una dificultad especial que debe afrontar la lógica de la racionalidad operativa.

En el nivel empírico, la duración y la secuencia cronológica de los eventos tienen mucha importancia. Una razón aplicada a la práctica que no pondere en ese sentido los conceptos que maneja corre el riesgo de construir castillos en el aire (que es, justamente, el gran riesgo del racionalismo).

El principio de no contradicción vale tanto para la teoría como para la práctica, como ya dijimos, pero su modo de aplicación es diferente. En el ámbito teórico, una contradicción es una contradicción, algo siempre destinado al rechazo. En el ámbito práctico, una contradicción es un error, algo mal hecho, o no hecho, o imposible de hacer. Para una lógica operativa, la aceptación de tales contradicciones depende de sus efectos en relación con el objetivo al cual tiende la acción.

Una acción inteligentemente conducida es consciente de los límites de su propio saber: hay cosas que escapan a una clara captación cognoscitiva. Esas “partes invisibles” o difícilmente visibles, se refieren a costumbres, a la “psicología humana”, la “satisfacción de requerimientos”, el “sentido de la responsabilidad”, el “espíritu de iniciativa”, etc.

Según Sartori, la parte invisible que más que ninguna otra opera entre bastidores y resume a todas las demás es el “capital axiológico” que un pueblo acumula o gasta a lo largo de su historia, capital formado por principios morales, tradiciones religiosas, hábitos sociales, normas de buena fé, reglas del juego, etc. Para analizar situaciones políticas no basta, pues, con contabilizar las condiciones materiales: hay que considerar también su “balance axiológico”.

Es muy importante, en la aplicación práctica, tener en cuenta que a medida que aumenta la escala, tamaño o ambición de una política-programa de acción, aumenta el nivel de incertidumbre que lo rodea. Si se tiene la ambición de realizar una “ingeniería social” o un “proyecto de cambio histórico”, se debe tener clara conciencia de la diferencia que existe entre los proyectos aislados, de un limitado campo de incidencia, y los proyectos de “planificación total”.

Un programa circunscripto está rodeado de una vasta zona no afectada por esa acción, que puede absorber el impacto de posibles errores.

Cuanto más grande es el proyecto, menos sirven los medios de control y menos posibilidades hay de rectificar errores, especialmente a nivel de los “resultados invisibles” y del “costo humano” de los grandes proyectos de ingeniería histórica, que son con mucha frecuencia expresiones de una ambición tan infundada como incauta.

Equilibrios y desequilibrios.

Los problemas políticos que intentamos manejar son esencialmente problemas relacionados con sistemas de equilibrios. El equilibrio, como expresión de una relación acotada y asimétrica de fuerzas, en permanente reajuste, es la base de la cohesión que mantiene erguido al sistema político. En general, los equilibrios sistémicos políticos son multilaterales: se dan entre múltiples actores, pero también hay un típico

equilibrio bilateral, que es el que se produce entre gobernantes y gobernados. El mantenimiento de tales equilibrios dinámicos es esencial para la realización de políticas, entendidas como promoción e intento de ejecución de cambios positivos.

En el equilibrio bilateral entre gobernantes y gobernados, para los sistemas democráticos, el punto de ruptura es la parálisis del poder; para los sistemas autoritarios, es la revuelta contra el poder.

Las dictaduras son estables, pero su estabilidad es rígida: presupone una tensión que no puede aflojarse nunca, lo que explica su fragilidad.

El exceso de equilibrio, la paridad de fuerzas entre gobernantes y gobernados se traduce en ingobernabilidad, vacío de poder y disolución social. El excesivo desequilibrio también es poco duradero, por rotura de los mecanismos equilibradores. Las soluciones más duraderas son las que evitan los extremos.

Los equilibrios multilaterales son equilibrios entre una multiplicidad de actores, semejantes en su dinámica a los equilibrios homeostáticos y a los mecanismos autorreguladores. Hay tres tipos de equilibrio sistémico:

- **Equilibrio estable, cuando tiende a restablecer el equilibrio preexistente, luego de cada perturbación.**
- **Equilibrio inestable, cuando el equilibrio se aleja cada vez más del estado preexistente, luego de cada perturbación.**
- **Equilibrio indiferente, cuando el equilibrio se reconstituye sobre nuevas bases al azar, luego de cada perturbación.**

Todo sistema político tiende a conservarse, ya sea renovándose (en un equilibrio estable) o transformándose (en un equilibrio inestable). En la relación gobernantes-gobernados, el régimen político puede ser padecido, aceptado o querido, según el esquema

COERSION - ACEPTACION - CONSENSO

Pero, en todo caso, la aceptación debe ser vista como un acto de autorregulación, en el que los actos antagónicos de los actores funcionan como comportamientos re-equilibradores. La verticalidad del poder se mantiene por el llamado “equilibrio de bóveda” en el que todas las piedras tienden a caer pero precisamente por eso mismo la bóveda no cae.

En síntesis, sostenemos que a partir de los conocimientos disponibles en este momento en la Ciencia Política y en las demás ciencias del hombre, es posible construir un buen “tablero de herramientas” técnicas y metodológicas, adaptables y flexibles, que ayudan a realizar una conducción inteligente de la acción política práctica, tanto a nivel de micro intervenciones como de macro intervenciones, para incrementar notablemente la probabilidad de que los acontecimientos se produzcan “de acuerdo con las previsiones” y no de algún otro modo al azar.

Esto es especialmente cierto si se ajusta la ambición realizadora y transformadora a una estrategia “proyecto a proyecto”, y se abandonan las desproporcionadas y en el fondo, simplistas e ingenuas, pretensiones de encarar una “reingeniería total de la sociedad”, cuyos paradójales resultados nos muestra con frecuencia la Historia.

El mantenimiento de un equilibrio dinámico es esencial como base para la realización de los cambios promovidos desde una acción política inteligentemente llevada, que se caracteriza por una clara conciencia epocal de las siempre movedizas fronteras entre lo posible y lo imposible.-

DEFINICION Y MODALIDADES DEL LIDERAZGO

(Bibliografía básica: ARNOLETTO, Eduardo: La conducción de actividades organizacionales publicas: Liderazgo- Gestión política- Gestión operativa- Gestión participativa- Gestión de los conflictos- Prevención de conflictos, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-659-02259-3, Morebooks)

Introducción al tema

Los profundos cambios en el actual contexto de las organizaciones publicas y privadas, ha influido mucho en la conceptualización del liderazgo y en la consideración de sus modalidades mas adecuadas para nuestro tiempo, existiendo un consenso sobre la valoración positiva actual del liderazgo democrático y participativo.

Los rasgos más salientes del actual contexto organizacional son la aceleración de los procesos de cambio, la incertidumbre, la turbulencia social, los cambios e innovaciones tecnológicos, la flexibilización laboral, la liberalización de los mercados, y cambios en los métodos de planificación estratégica por escenarios.

Estos rasgos plantean la necesidad de profundizar el aprendizaje organizacional y de aumentar la capacidad de gestión del conocimiento, lo que requiere nuevas modalidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

Las funciones del liderazgo democrático y participativo

Las funciones político-sociales del liderazgo democrático y participativo son:

- Ayudar al pensamiento de los otros: Los pensamientos de la mayoría son vagos y difusos. Sus inquietudes y anhelos están poco definidos. Saben mejor lo que no quieren que lo que

realmente quieren. Un líder percibe esos estados y los traduce en fórmulas claras y simples, con las que la gente puede fácilmente identificarse. El sentimiento de “salir de la incertidumbre” nuclea a las personas y las predispone a obedecer. Si las afirmaciones del líder reciben apoyo mayoritario y no provocan reacciones violentas en grupos poderosos, el conjunto social comienza a moverse en la dirección señalada por el líder.

- **Ayudar a pasar del pensamiento a la acción:** El pronunciamiento del líder y su actitud de encabezar el movimiento son la voz de mando que pone en marcha las contenidas aspiraciones de la muchedumbre.
- **Lograr acuerdos para definir una política para cada área y un orden de prioridades:** Esta función hace a la eficacia de la gestión. Hay que crear un acuerdo sobre políticas y prioridades para evitar la dispersión de esfuerzos. Los recursos nunca alcanzan para encarar todos los problemas a la vez, por lo que hay que definir e imponer un orden de prioridades.
- **Vigorizar a sus seguidores:** El entusiasmo inicial debe ser mantenido para sobrellevar las dificultades y esperar que se produzcan resultados. Para ello el líder apela a las emociones básicas, adhiere a los valores vigentes, se muestra seguro de sí, animado de un entusiasmo contagioso pero evita aparecer como iluso o ingenuo.

Relaciones entre liderazgo y burocracia

Weber, al analizar las relaciones entre liderazgo y burocracia, dentro del enfoque tradicional, sostiene que con o sin líderes, una organización moderna no puede prescindir de la burocracia, por lo que el líder debe, en primer lugar, derrotar a otros líderes potenciales emergentes y luego supervisar estrechamente a la burocracia, para evitar que ésta emplee en su contra su competencia técnica y su dominio de los secretos del oficio.

Esto es particularmente delicado porque las personalidades del burócrata y del líder son contradictorias: el burócrata es un eficaz y racional ejecutor de órdenes dentro de lo ya conocido, animado del sentimiento del deber de su oficio, mientras que el líder es un hombre de partido, con capacidad creativa, iniciativa política propia y responsabilidad personal en el planteamiento de innovaciones.

Actividad socio-emotiva y enfocada a la tarea, del líder

Otro enfoque sobre la actividad del liderazgo es el que considera dos tipos básicos de actividad: la socio-emotiva, que ayuda al mantenimiento del grupo; y la enfocada a la tarea, que promueve la realización del trabajo.

El líder, como dijimos, influye más de lo que es influido pero interactúa permanentemente con el grupo. Hay grados de liderazgo, según la magnitud del ámbito abarcado (urbano, provincial, nacional), la dimensión del grupo, el propósito perseguido y las relaciones con otros líderes.

En la teoría y en la práctica organizacional hay todavía una notable ambigüedad de criterios respecto del liderazgo: por un lado se reconoce la necesidad de su presencia y por otro se la considera innecesaria y hasta inconveniente “si la organización fuera realmente racional”.

De hecho, la pregunta: Por qué una organización necesita líderes? Puede ser respondida diciendo: Por las imperfecciones y defectos del diseño formal de la organización; por las cambiantes condiciones del funcionamiento global; porque los diferentes sectores sub-estructurales de la organización se mueven con distintas dinámicas; por las características de los seres humanos que ocupan las diversas posiciones y roles dentro de la organización.

Fundamentos teóricos y antecedentes históricos del liderazgo organizacional

El liderazgo ha cobrado, pues, una gran importancia y un rol central en estos procesos, en los que muchas veces se juega la supervivencia de las organizaciones privadas o el éxito o el fracaso de una gestión política, en el caso de las administraciones públicas

.

Por ser particularmente adecuado para estos tiempos, vamos a ofrecer aquí una breve síntesis de la práctica del liderazgo que viene ejercitando desde hace más de cuatro siglos la Compañía de Jesús, que fue descrito por Chris Lowney en su libro “El liderazgo al estilo de los jesuitas” y que, al margen de sus aspectos confesionales específicos y de su venerable antigüedad, es de sorprendente actualidad y utilidad para todo tipo de organizaciones privadas y públicas.

En esta concepción, el liderazgo emerge como respuesta a un desafío de los “nuevos tiempos”, que están signados hoy por la globalización y la revolución científico-tecnológica; o por los nuevos descubrimientos geográficos y la emergencia de nuevas cosmovisiones en los comienzos de la Edad Moderna.

En épocas de cambios profundos, para el ejercicio del mando no basta tener inteligencia y ambición. Hay que conducir seres humanos pensantes y sensibles. Hay que asumir nuevos riesgos, innovar, trabajar en equipo y motivar. Hay que enfrentar el cambio e impulsarlo.

Desde sus tiempos fundacionales, la Compañía de Jesús organizó equipos multinacionales, adaptados al cambio, con predisposición a la innovación, flexibilidad, adaptabilidad. Se fijaron metas ambiciosas, en un pensamiento global, con disposición a asumir riesgos y a actuar con decisión y rapidez. Tal como se necesita ahora, aunque los fines no sean los mismos.

Pronto se advirtió que todos podemos llegar a ser líderes, con un proceso formativo adecuado, en el que tiene mucho que ver la profundización del conocimiento de sí mismo; también se vio que los resultados son mayores y mejores en ambientes estimulantes que en aquellos dominados por el temor y la disciplina rígida, y que el éxito se alcanza por perseverancia en el esfuerzo, presidido por cuatro pilares:

- El conocimiento de sí mismo (ordenar la propia vida).
- El ingenio (la adaptación e innovación listas para aprovechar las oportunidades).
- El amor (la actitud positiva hacia el prójimo, con cordialidad, afecto y lealtad).
- El heroísmo (tener grandes aspiraciones, apuntar alto y lejos).

El liderazgo, en definitiva, es un modo de proceder, es una manera de vivir, un proceso de autodesarrollo sin fin, que nace desde adentro de la persona pero que las organizaciones pueden promover en sus integrantes, y que se consolida en la tarea de dotar de destrezas a los demás para ir desarrollando su liderazgo potencial.

El líder en formación pronto advierte que si sabe lo que quiere, debe buscarlo enérgicamente, enfrentando y superando debilidades, en viajes introspectivos que repasan talentos, fallas, metas, influencias a tener, guías de trato con los demás.

Esos “viajes” fueron llamados por los jesuitas “ejercicios espirituales”, y en definitiva son tiempos de retiro, destinados a reflexionar sobre las propias debilidades, la visión del mundo, el respeto por el prójimo y la Creación, el aprecio de sí mismo y la consideración de alternativas de acción y la toma de decisiones; preparación orientada al cumplimiento de los deberes de los líderes:

- Trazar rumbos
- Orientar a los colaboradores

- **Motivar e inspirar**
- **Producir cambios**

Frente a la escasez de personal calificado, problema muy frecuente en organizaciones en amplio desarrollo, es también tarea de los líderes ampliar las bases del reclutamiento, capacitar a los novatos, seleccionar y desarrollar al personal, sobre todo en su inteligencia emocional.

Otros aspectos importantes de la formación para el desarrollo, según esta concepción, se refieren a:

- **La liberación de apegos personales frente a los objetivos organizacionales.**
- **Adaptabilidad y flexibilidad estratégica.**
- **Visión optimista del mundo, para aprovechar oportunidades.**
- **Delegación de autoridad, a quien esté en mejores condiciones de intervenir, según el caso y las circunstancias.**
- **Identificar claramente los temas no negociables.**
- **Saber valorar el talento de cada uno y apreciar más la calidad personal que el abolengo.**
- **Reconocer, honrar y contratar talentos, y lograr que todos se motiven para trabajar.**

Concluye así este sintético repaso de una antigua sabiduría organizacional, de sorprendente actualidad en nuestro mundo tecnificado e informatizado, que viene al rescate de la dimensión humana de las organizaciones y de la “calidad de vida laboral” a que aspiramos.

Podemos agregar aquí que el liderazgo es siempre una capacidad de influir sobre los seguidores, es decir, una expresión de poder, que suele diferenciarse entre el liderazgo transaccional, con una legitimidad basada en normas, idoneidad en la tarea grupal, intercambios justos y beneficios y responsabilidades compartidas; y el liderazgo transformacional, con conciencia de misión y visión, predisposición al cambio, con desarrollo

máximo del potencial del personal, y motivación basada en los intereses grupales de largo plazo. Ambos enfoques se centran en el desarrollo del líder para obtener los objetivos organizacionales, siempre en el contexto de equipos de trabajo.

Los factores socio-dinámicos del liderazgo

El liderazgo es un fenómeno político de naturaleza psico-social, que se realiza en una persona en relación con un grupo; en principio, sin participación de factores legales o institucionales. Existe, sin embargo, un liderazgo institucionalizado. El marco institucional suele aparecer después, como refuerzo del liderazgo. Es una consecuencia de la condición de líder y una causa de su robustecimiento y ampliación.

En el liderazgo institucionalizado, el ascendiente político personal se ve reforzado por una organización que trabaja en su apuntalamiento y expansión. En ese caso, el riesgo para el líder es terminar siendo un instrumento de la organización; la cabeza visible, la voz del equipo oculto que se protege a su sombra y, desde allí maneja los hilos del poder.

Las formas de ejercicio del liderazgo

Hay diversos tipos de líderes:

- Líder innovador: es un agente del cambio cultural. Siente las tendencias del porvenir, los cambios que vendrán y hace planteos que rompen la tradición y se interna en el futuro presentido y deseado.
- Si el líder innovador se adelanta demasiado no será entendido, será tomado por un soñador y perderá el liderazgo. El innovador camina adelante pero no demasiado; la gente sigue su estela, se entusiasma con los cambios que propone pero no lo siente fuera de su tiempo porque él conoce muy bien la dosis de novedad que puede incluir en el orden existente. Una variedad interesante de

líder innovador es el líder restaurador, cuya innovación consiste en restaurar un antiguo orden de cosas, perdido y añorado. Suelen surgir cuando un proceso de modernización demasiado rápido y violento produce en un pueblo una sensación de enajenación y pérdida de identidad. En esas condiciones, el anhelo de retornar a un pasado reconocido como propio y auténtico, suele convocar a líderes restauradores.

- **Líder coordinador**: es el típico realizador de proyectos sociales. No suele proponer proyectos nuevos; más bien toma los que están latentes e impulsa su realización. Su principal talento es lograr acuerdos sobre políticas, proyectos y prioridades, y movilizar las voluntades en pro de esos objetivos.
- **Líder vigorizador**: es el que logra la continuidad del esfuerzo social. Todo proceso realizador está expuesto a debilitamientos, vacilaciones e interrupciones. Los líderes vigorizadores saben tocar los resortes que movilizan las energías y los ponen nuevamente en marcha.

Otra tipología interesante es la de líder autoritario, líder democrático y líder permisivo:

- Un **líder autoritario** usa a los integrantes de su equipo como instrumentos de sus designios, plantea un plan de tarea, distribuye las actividades y vigila su cumplimiento y articulación; no interactúa ni acepta aportes o sugerencias de sus colaboradores.
- En el otro extremo, un **líder permisivo** deja hacer a los demás, se siente fuera del equipo, no da pautas ni se interesa por el desarrollo de sus tareas, salvo cuando llega la hora de tener que ofrecer un resultado. Ambos tipos de líderes, por motivos diferentes, obtienen en general resultados pobres y experimentan un elevado nivel de conflictividad interna en el equipo.
- Un **líder democrático**, en cambio, generalmente logra soluciones más ingeniosas y efectivas que los otros tipos de líderes, y un elevado nivel de consenso interno, porque actúa en función de

pautas de intervención equilibrada, donde su rol se relaciona con la identificación de la naturaleza de fondo del problema, el mantenimiento de los intercambios centrados en la tarea, la neutralización de las discusiones personales, y la consideración adecuada de todas las sugerencias y propuestas de solución.

Los niveles del liderazgo

En el liderazgo organizacional podemos distinguir tres tipos básicos de conducta, en niveles decrecientes de impacto:

- **Introducción de cambios estructurales y culturales (formulación de políticas).**
- **Interpolación de estructura (improvisación o ampliación de las funciones de la estructura existente).**
- **Uso de la estructura existente (variación de frecuencia, de intensidad, de consistencia, de adecuación, de dicho uso).**

Estas consideraciones nos llevan a plantear las funciones grupales actuales del líder. En la relación del líder con sus seguidores siempre pueden distinguirse dos dimensiones: la conducción de la tarea y el apoyo socio-emotivo. Estas dos dimensiones pueden ser desempeñadas por la misma o por diferentes personas.

Para el cumplimiento de esas funciones tiene gran importancia un adecuado manejo de la motivación de las personas. Dicha motivación, una vez satisfechos los escalones más bajos de la pirámide de los requerimientos personales, siempre se relacionan con la necesidad de integrar relaciones sociales, tanto las primarias (personales, directas, afectivas) como las secundarias (formales, impersonales) y muy especialmente con la aceptación de una autoridad sentida como legítima, la posibilidad de acceder a recompensas y de evitar sanciones y la satisfacción intrínseca del trabajo que se realiza.

En ese marco organizacional, la función mínima del líder consiste en observar si la ejecución de las tareas de las personas a su cargo se ajusta a los requerimientos de la organización. Para cumplir esa función cuenta con dos herramientas básicas: su propia capacitación y experiencia y las atribuciones necesarias para ejercer acciones correctivas, ya que la organización estipula que los subordinados aceptarán las demandas prescriptas por el rol de sus superiores, con lo que procura legitimar la influencia del superior sobre el subordinado.

Esto no asegura el consenso, desde luego, pero en general sí asegura la obediencia, porque esa acción está respaldada por el poder de recompensar y castigar en nombre de la organización. En ese mismo marco, la función máxima del líder está relacionada con la elaboración de políticas de largo plazo, es decir, con la formulación de generalizaciones anticipantes de la conducta de la organización a nivel de cambios estructurales y culturales.

En el ámbito intermedio entre esos extremos, la actuación del líder dentro de la organización se refiere siempre a crear, ampliar o usar estructuras para obtener resultados buscados por el líder y evaluables con criterios de funcionamiento organizacional. A su vez, la organización facilita ese liderazgo confiriendo legitimidad a su accionar, otorgando recompensas y sanciones, y distribuyendo información de valor significativo. Puede hablarse de niveles de liderazgo en relación con el alcance de su influencia. Un nivel alto corresponde a la producción de cambios de estructura y de cultura; un nivel medio a la ampliación, modificación o completamiento de la estructura existente; y un nivel bajo al uso de la estructura existente en forma más o menos flexible

.

El liderazgo y la presión política

En el marco organizacional, casi siempre el liderazgo tiene una orientación bidireccional: hacia los superiores, para lo cual es

fundamental saber cómo actuarán según su posición organizacional; y hacia los subordinados, para lo cual debe saber como actuarán según su motivación y limitación, determinadas por su situación.

En cuanto a la relación del liderazgo con los grupos de presión, partimos de que éstos realizan varios tipos de acciones: una acción reivindicativa, de formulación de exigencias, desde luego, pero también una acción de expresión pública de aspiraciones, lo que disminuye la frustración y favorece los acuerdos, por lo que son aliados del orden social, ya que en definitiva, su rol de intermediarios entre la base social y los poderes públicos ayuda a limitar la extensión del desorden y hace aceptar los resultados en general no plenamente satisfactorios de las negociaciones.

En todo ese ejercicio de la presión política, los líderes de los grupos tienen un rol protagónico, que puede describirse con el siguiente listado de actividades:

- **Coordinación de la elaboración estratégica de la acción.**
- **Toma de las decisiones básicas.**
- **Conducción estratégica y táctica de la acción.**
- **Voz e imagen del grupo ante la opinión pública.**
- **Intermediación grupo-contexto en las negociaciones transaccionales.**
- **Seguimiento y evaluación del proceso.**
- **Mantenimiento de relaciones con otros grupos.**
- **Sostén anímico del grupo.**

La distribución grupal de las funciones del liderazgo.

El liderazgo siempre ha sido, y sigue siendo, un fenómeno político de fuerte contenido personalista, pero en la actualidad, ante las acrecentadas exigencias de eficiencia en la gestión y la consiguiente adopción de estrategias de delegación, descentralización,

desconcentración, etc., se insiste mucho en necesidad de favorecer la distribución grupal de las funciones del liderazgo.

El motivo se encuentra en la conocida observación de que la gente cumple mejor las decisiones en cuya elaboración ha participado y en las que puede actuar de modo más autónomo, por lo que se considera que una amplia distribución grupal de las funciones del liderazgo mejora la calidad de las decisiones y de las acciones.

Hay muchas formas de distribuir las funciones del liderazgo: delegar tareas aisladas, delegar tipos de tareas, permitir que los miembros del grupo participen en la toma de decisiones, receptar sugerencias de los subordinados, compartir con ellos información de valor significativo, etc.

Esta distribución grupal de las funciones del liderazgo es una contracorriente de la natural tendencia centrípeta del poder, y tiene sus limitaciones, porque también la presencia de un centro personalizado de poder tiene un efecto dinamizador y sería peligroso que se eclipsara por completo, pero en su justa medida tiene notables efectos sobre la actuación de los grupos.

Asambleísmo, consenso y liderazgo

La gestión participativa abre muchas posibilidades de crear valor público mediante una mejor definición de los requerimientos de los ciudadanos, una búsqueda más cuidadosa de las mejores estrategias de realización y un control más eficiente del empleo de los recursos, pero también tiene un riesgo, que es el asambleísmo, esa particular situación en la que todo el mundo habla y opina pero las decisiones se demoran y las acciones se postergan.

Para neutralizar ese riesgo es muy importante contar con un sólido liderazgo, democrático y participativo, pero que sepa encauzar las

deliberaciones hacia cursos de acción concretos, sobre la base de encarar decididamente la construcción de consensos.

DESARROLLO DE DESTREZAS DE GESTION

PUBLICA:

1. LA CONSTRUCCION DEL CONSENSO POLITICO

(Bibliografía básica: ARNOLETTO, Eduardo: Aproximaciones a la Ciencia Política, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-8465-6648-0, Morebooks)

El desarrollo político y la construcción de consensos

Todo el planteo que venimos desarrollando puede ser caracterizado como expresión de una democracia madura y consolidada, hacia la que debemos tender con todas nuestras fuerzas cívicas, en pluralismo y tolerancia, pero también en eficiencia para el encauzamiento de la vida social y económica de la comunidad.

Desde un punto de vista de Teoría Política, se trata de una expresión típica del desarrollo político, donde el orden social es fundamentalmente producto de la construcción de consensos, más que del empleo de la coacción, del “uso legítimo de la fuerza pública” como decía Weber.

Es el enfoque, entre otros, de Weiner, Horowitz y Apter. Weiner define al desarrollo político como proceso que produce tres importantes efectos:

- Expansión de las funciones del sistema político.
- Nuevo nivel de integración política.
- Mayor capacidad del sistema para afrontar esos nuevos problemas de integración.

Para Horowitz, el desarrollo abarca la modernización y la industrialización; se vincula con el estilo urbano de vida y su racionalización funcional.

Apter, por su parte, plantea una distinción formal entre modernización y desarrollo político. La modernización es, para él, un caso particular de desarrollo. El desarrollo –según Apter- implica un crecimiento estructural integrado, cuantitativo y cualitativo.

La modernización es un aumento de la racionalidad y la libertad del proceso de formulación de decisiones, que implica el aumento de tres procesos principales:

- Innovación sin fragmentación.
- Diferenciación y flexibilización de las estructuras sociales.
- Marco social para flexibilizaciones.

Y un proceso adicional de institucionalización política (integración social más participación funcional).

En este cuarto enfoque se ubica la teoría del desarrollo político de Helio Jaguaribe, que reconoce como antecedentes a los autores últimamente citados, pero afirma que la suya es “una formulación nueva”.

Modernización (M) es el proceso político que produce un aumento de las variables de funcionamiento del sistema, que son:

- Orientación racional.
- Diferenciación estructural.
- Capacidad

El efecto de ese aumento en las variables de funcionamiento se manifiesta en una menor dependencia respecto de circunstancias casuales favorables y un mayor control sobre las fuentes de energía y recursos utilizables para los fines del sistema.

Institucionalización (I) es el proceso político que produce un aumento de las variables de participación, que son:

- Movilización política.

- Integración política.
- Representación política.

El efecto de ese aumento en las variables de participación se manifiesta en un creciente consenso, en una decreciente necesidad y uso de la coerción y, por consiguiente, en una mayor disponibilidad de recursos y energía para los fines del sistema.

El incremento del consenso tiene gran importancia, porque aumenta mucho las potencialidades globales del sistema, ya que permite:

- No desviar hacia luchas internas las energías y recursos utilizables en las metas generales del sistema.
- Liberar la máxima creatividad, iniciativa y compromiso de los miembros del sistema.
- Elevar las normas morales del sistema:
 - Aumento del nivel ético interno (mayor información, menor resistencia, interacciones menos dependientes de normas coactivas y más reguladas por normas internalizadas y libremente acatadas).
 - Aumento de la compatibilidad internacional del sistema político (mayor racionalidad en las relaciones internacionales).

Respecto de este último punto, caben algunas consideraciones referidas a desequilibrios en los desarrollos de modernización e institucionalización:

- A un bajo nivel de modernización e institucionalización corresponden formas toscas de conducta no ética. A un alto nivel de modernización y un bajo nivel de institucionalización corresponden formas refinadas de conducta no ética.
- Cuanto más grande sea el desequilibrio entre un alto nivel de modernización y un bajo grado de institucionalización, más dependerá el sistema político, interna e internacionalmente, del uso exitoso de la violencia.

- Para que haya un verdadero desarrollo político, el incremento de las variables de funcionamiento y de participación tiene que ser parejo (congruente). Un sistema político insuficientemente modernizado no tiene suficiente dominio sobre su ambiente como para soportar elevados niveles de participación política, integración élite-masa y legitimidad del sistema, ni los medios político-jurídicos necesarios para coordinar las decisiones ni ejecutar las acciones necesarias a tales fines.

Según H. Jaguaribe el desarrollo político presenta tres aspectos principales:

- **Desarrollo de la capacidad del sistema político:** Corresponde al aumento de la efectividad del sistema político como subsistema social. Es el producto final de la modernización.
- **Desarrollo de la contribución del sistema político al desarrollo total de la sociedad:** Corresponde al desarrollo de toda la sociedad por medios políticos. La posibilidad de promover el cambio social por medios no revolucionarios reside en el principio de congruencia, según el cual los cambios estructurales en un subsistema del sistema social, o producen cambios congruentes en los otros subsistemas, o son regresivos, o provocan efectos disgregadores. Promover el desarrollo social por medios políticos requiere que el cambio sea exitosa y perdurablemente introducido en el sistema político y que se logren resultados congruentes en los otros subsistemas del sistema social.
- **Desarrollo de la receptividad del sistema político:** Corresponde al desarrollo del consenso político y social por medios políticos. El objetivo es lograr un máximo de consenso político y apuntar al logro del máximo consenso social, de modo de estar en condiciones de promover y producir cambios significativos, de beneficio general, con un mínimo de tensiones y conflictos sociales.

La toma de decisiones por consenso.

La calidad de un producto o servicio (valorada como satisfacción de los requisitos de los clientes) depende de la calidad de las acciones orientadas a su realización; y ésta a su vez depende de la calidad de las decisiones que las originan. De allí deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración.

En el ciclo de acciones que parten del análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del producto o servicio con su mercado, o sea con las necesidades y requerimientos del contexto social, para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional, etc., los procesos de toma de decisión juegan un rol fundamental en todo el transcurso de esos procesos cíclicos, y definen la tendencia ascendente o descendente de su desenvolvimiento a través del tiempo.

CONSENSO: Todos los miembros del grupo aceptan y acatan la misma decisión. No quiere esto decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los puntos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador, sobre todo en lo que se refiere a las reglas básicas del juego en el grupo.

Para llegar al consenso

- Considerar todos los aspectos del problema.
- Analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución.
- Aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para:
 - Obtener información adicional
 - Aclarar dudas
 - Obligar al grupo a buscar mejores soluciones

La toma de decisiones por consenso es más difícil y requiere más tiempo, pero permite obtener decisiones de mucha mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo.

Como debe actuar el coordinador:

El coordinador es responsable de la calidad del procedimiento y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial y de colaboración que se necesita:

- **Exponer con claridad los temas a analizar, para su correcta discusión.**
- **Escuchar realmente a los demás.**
- **Desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, pues suelen basarse en supuestos erróneos.**
- **Evitar la discusión vana y la competencia. Fomentar la colaboración.**
- **No permitir votaciones, que dividen al grupo en "ganadores" y "perdedores" y llevan a pensar que solo hay dos soluciones posibles, sin profundizar el análisis.**

2. COMUNICACIÓN EMPÁTICA Y DE IMPACTO

(Bibliografía básica: Morella Daboin et al.: Habilidades comunicativas del líder político: una reflexión local, International Journal of Good Consciencie, 5(1)8-22 ISSN 1870 557X y Carlos Ayala Ramirez: Diez conceptos básicos en torno a los medios de comunicación, en www.scholar.google.com)

Habilidades comunicativas del liderazgo

La comunicación política tiene gran valor en el desarrollo del liderazgo político. Todo líder debe poseer habilidades para comunicarse efectivamente e incentivar a sus seguidores.

En nuestro tiempo es especialmente importante la presencia y actuación del líder en los medios de comunicación, que generan percepciones en la opinión pública que se convierten en “imagen del líder”. De hecho, en muchos casos la comunicación descubre, construye y consolida la identidad de un líder o puede debilitarla y eclipsarla hasta su extinción.

La comunicación se la convertido en un instrumento de poder, que trasmite ideología e influye en los demás, creando opinión pública. La comunicación política es, pues, la capacidad de llegar con mensajes correctos, al segmento de población apropiado y en el momento oportuno. Es también la capacidad de “acusar recibo” de los mensajes que la población envía, y de actuar en respuesta a los mismos.

Una buena comunicación proveniente del líder informa a los seguidores y a la población en general, impulsa con eficacia la realización de sus planes y promueve la transparencia de la gestión, propiciando la gobernabilidad y la cohesión social.

Se menciona en los estudios sobre liderazgo la existencia de tres tipos de habilidades: técnicas, cognitivas e interpersonales. Estas últimas se

refieren justamente a la capacidad de “ponerse en el lugar del otro” (empatía), de interpretar los deseos y necesidades de los demás (comprensión) y de transmitir proyectos motivadores de futuro. En síntesis, las habilidades básicas de un buen líder consisten en saber escuchar, establecer metas, ofrecer realimentación, evaluar la ejecución, disciplinar y delegar, persuadir, conducir y resolver conflictos, todo ello mediante el uso de adecuados canales de comunicación. También en dichos estudios suelen mencionarse seis competencias relacionales necesarias: empatía, interacción, creación de consensos, influencia, fomento de la cooperación y creación de relaciones y asociaciones.

Debe tenerse especialmente en cuenta que en las sociedades democráticas, los líderes no reciben un mandato incondicionado sino una delegación de poder condicionada a una fiel interpretación de los intereses, necesidades y aspiraciones de los mandantes, lo que refuerza el carácter interactivo de la comunicación.

La posesión de esas habilidades busca asegurar la eficacia y la eficiencia del proceso de la comunicación, logrando lo que se denomina impacto comunicacional. En una obra anterior (Arnoletto, Eduardo: Glosario de conceptos políticos, Ed. Triunfar, Córdoba, 2000, y también en eumed.net/libros) se expresan al respecto los siguientes comentarios: “Siempre la comunicación política fue indispensable para el funcionamiento del sistema político, pero en tiempos recientes, el desarrollo vertiginoso de los medios de comunicación social y la evolución tecnológica que lo ha acompañado ha producido una modificación cualitativa de su influencia, a la que se denomina impacto comunicacional. Cada vez tiende a ser mas cierta la expresión: “Política igual a comunicación”. Lo que no se comunica es como si no existiera, y la política parece cada vez mas una actividad destinada a asegurar un tratamiento preferencia a ciertos mensajes sobre otros”. Pero también aquí añadimos un comentario preventivo de ciertos excesos: “Al mismo tiempo, la sobresaturación de información y de mensajes ha provocado el

alzamiento de ciertas barreras defensivas, como puede verse en el “hartazgo propagandístico” que a veces provocan las campañas electorales”.

Comunicación interna y externa.

La comunicación interna consiste en compartir con las personas de la propia organización el máximo de información posible sobre la vida interna de la organización y sobre la relación de la misma con el medio ambiente social. Implica reducir al mínimo la entidad de los llamados “secretos de empresa u organizacionales”.

Las formas de comunicación interna más frecuentes son: La publicación institucional periódica, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes y ascendentes específicas, las reuniones cúpula – base, las reuniones cúpula – mandos medios, y las vías ascendentes directas a la cúpula.

La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes y en el público en general, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación:

- Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio – político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas.
- Proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información veraz sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social.

Los interlocutores privilegiados de esa comunicación externa son los clientes, los proveedores, otras organizaciones, la opinión pública y el gobierno.

La comunicación masiva.

Hay tres formas básicas de comunicación: **intrapersonal**, **interpersonal** y **masiva**. La tercera se realiza mediante el uso de dispositivos transmisores, para audiencias numerosas, y es la forma mas frecuente en la comunicación política. Presenta dos modelos básicos: unidireccional y bidireccional.

La **comunicación unidireccional** consiste en transmitir informaciones, ideas, emociones, habilidades, mediante signos y palabras a unos receptores que desempeñan un rol pasivo. Hay también una variante, denominada **comunicación persuasiva**, que sin romper el esquema verticalista, permite cierta retroalimentación desde el receptor.

La **comunicación bidireccional** es dialógica, a partir de una pre-alimentación situacional, lo que requiere un nivel considerable de empatía, de “capacidad de pensar en el otro”, en sus intereses, preocupaciones, necesidades y expectativas.

La eficacia de una comunicación depende en buena medida de la capacidad empática del emisor. Este hecho adquiere una importancia mucho mayor en el caso de las comunicaciones interculturales, que con frecuencia requieren un formidable esfuerzo para superar barreras idiomáticas, de costumbres, criterios y valores diferentes.

El proceso histórico de la aparición de estos canales de comunicación masiva ha recorrido hasta ahora cinco etapas:

- La invención de la escritura
- La invención de la imprenta
- La transmisión del sonido
- La transmisión de la imagen
- La tecnología de la computadora

Los medios de comunicación masiva

En general se denominan **medios de comunicación masiva** a los periódicos, revistas, radios, televisión, películas, grabaciones y libros. La expresión alude también a las instituciones, organizaciones y empresas que gestionan tales medios.

Para la comunicación política masiva los principales medios de comunicación son hoy Internet, la televisión, la radio y la prensa diaria. Estos medios realizan seis funciones básicas:

- **Informar: proporcionar información, formar opinión, crear agenda.**
- **Asignar status de credibilidad a hechos y personas.**
- **Construir la agenda de temas políticos significativos.**
- **Representar a los ciudadanos hablando en su nombre.**
- **Socializar a las nuevas generaciones.**
- **Fomentar la diversión comercializada.**

Para analizar este tema hay que tener en cuenta tres rasgos esenciales:

- **Los medios de comunicación son poder.**
- **Los medios mantienen vínculos con otros sectores del poder político y económico.**
- **Están configurados según la razón de mercado, con una fuerte tendencia a configurar estructuras monopólicas o al menos, oligopólicas.**

El rol que los medios de comunicación ejercen en la sociedad actual acentúa su protagonismo e incidencia social, que es fuente de un considerable poder, asociado a los intereses económico-financieros dominantes en lo interno de cada país, y que en el área internacional

operan como instrumentos de “dominación blanda” al servicio de las potencias de turno.

Los medios en general son intolerantes ante el planteo de críticas a su actuación, que interpretan como “ataques a la libertad de prensa”. Su sustento es, pues, la búsqueda del control monopólico de la comunicación y el vínculo con sectores económicos y políticos dominantes, en pos de una hegemonía ideológico –cultural apenas cuestionada por los llamados “medios alternativos”, en la formación de una “conciencia colectiva” que no es todopoderosa pero que tiene mucho poder, en el mantenimiento de un orden social asimétrico, con frecuencia injusto y sobre todo no solidario.

Tanto en el terreno económico como en el político, ocupa un lugar especial en nuestras “sociedades de consumo”, la publicidad, que en base a la evocación de necesidades humanas básicas (como la asociación, el éxito, la distinción, la seguridad, la autonomía, etc.) se expresa mediante recursos de marketing que son con frecuencia más o menos manipulatorios.

Superar esas situaciones, o al menos contrarrestarlas, es vital para el avance del proceso de democratización, que requiere:

- Elecciones libres e imparciales.
- Separación de los poderes estatales.
- Sociedad civil abierta y pluralista, con derecho de reunión y asociación.
- Medios de comunicación plurales, con derecho de libre expresión, constitucionalmente regulado y con límites éticos.

En un proceso progresivo de democratización, es fundamental la democratización de las comunicaciones, con medios más plurales e independientes, que ejerzan un rol crítico sobre carencias sociales

fundamentales y fiscalicen el desempeño de los poderes públicos, reforzando la vigencia real de los derechos humanos.

Es esencial la existencia de medios de comunicación alternativos, que estén fuera de los monopolios comunicacionales, que prioricen los espacios culturales y permitan la participación de los ciudadanos; y que introduzcan temas nuevos en la agenda pública, con espíritu crítico, reflexión, competencia técnica y sentido ético.

3. DISEÑO, CONSTRUCCION Y DINAMICA DEL TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

(Bibliografía básica: Luis Ahumada Figueroa: Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional, www.uvm.cl/csonline, set. 2004, vol.III, nº 1)

La conducción y coordinación de equipos de trabajo.

En general, un equipo de trabajo está compuesto del siguiente modo:

Jefe del equipo: Es el responsable general y dirige el proceso de resolución del tema o problema que el equipo atiende. Es importante que sea organizador y diplomático.

Secretario: Es el responsable administrativo del equipo. Es importante que sea ordenado y atento.

Miembros: Por su habilidad y experiencia contribuyen a identificar la causa del problema y a encontrar e implantar una solución.

Especialistas: Ocasionalmente asesoran a los miembros del equipo sobre cuestiones concretas.

Para un equipo, el apoyo de la Dirección siempre es de fundamental importancia, especialmente si el problema afecta a varios departamentos de la organización.

Cómo dirigir un equipo? He aquí algunas orientaciones básicas:

- Fomentar la construcción de un espíritu de equipo;
- Asegurar la vigencia de algunas reglas básicas;
- Interesarse personalmente por los miembros del equipo;

- Ayudar informalmente a resolver problemas;
- Atemperar resistencias y buscar el consenso;
- Fortalecer la cohesión y el propósito común del grupo;
- Resolver las tensiones entre los miembros;
- Asegurar la participación de todos y la correcta atención a los aportes individuales.

Las reuniones del equipo son muy importantes, pero obtener resultados positivos requiere cierta técnica. Las reuniones mal preparadas, excesivamente largas o inciertas en su desarrollo son muy dañinas para la moral de la gente y para los objetivos del equipo.

Hay, desde luego, ciertas técnicas para dirigir las reuniones de equipo que pueden servir de guía para actuar con acierto y eficacia. En la primera reunión, por ejemplo, no hay que olvidarse de dar la bienvenida, recordar el objetivo del equipo, pedir la auto-presentación de cada uno y describir el plan propuesto

Para las reuniones en general, hay que hacer conocer con tiempo el propósito de cada reunión y lo que se debe preparar para ella; asegurar la puntualidad; mantener la reunión centrada en el temario; conservar normas de cortesía y oportunidad de expresión y atención para todos, estimular y mantener una actitud positiva en el grupo; y asegurar la comprensión y el respeto a las normas establecidas por el grupo.

Al finalizar la reunión se debe resumir los temas tratados y los progresos logrados y definir los planes de acción siguientes.

Orientaciones para un trabajo grupal efectivo.

Los equipos se constituyen para encontrar soluciones a problemas organizacionales. Para que los equipos sean eficaces hay que considerar:

- **Identidad de los miembros en el equipo para que puedan desarrollar su actividad sin trabas.**
- **Congruencia entre los objetivos del equipo y los objetivos de los departamentos a que pertenecen los miembros del equipo.**
- **Identidad del equipo dentro de la organización (respaldo organizacional).**

Es básico para el éxito de un equipo tener un objetivo o propósito bien definido; contar con miembros adecuados y contar con apoyo a las actividades del equipo por parte de la Dirección.

Un equipo debe contar con miembros adecuados, elegidos en base a su habilidad y experiencia para resolver el problema. La nómina de integrantes puede evolucionar al surgir nuevas cuestiones que hagan necesario invitar a otras personas.

En general es conveniente que la conformación del equipo sea interdisciplinaria e inter-jerárquica. La inter-disciplina permite considerar en la solución diversos puntos de vista o aspectos de la cuestión que son complementarios o necesitan encontrar una compatibilización (técnicos, económicos, financieros, estratégicos, etc.).

La relación inter-jerárquica permite poner al servicio de la solución de los problemas de la organización todas las reservas de inteligencia, experiencia y conocimientos que están en todos los estamentos de la organización y no solamente en sus niveles ejecutivos o técnicos.

Muy especialmente, permite unir el conocimiento técnico de fundamento teórico y el impulso innovador (que suele ser atributo de los ejecutivos y técnicos) con el conocimiento práctico de los detalles de los oficios (que suele ser atributo de los operarios) para lograr soluciones audaces y viables.

En muchos casos conviene acordar algunas reglas básicas para las reuniones de equipo:

- **Asistir con regularidad y comunicar previamente las ausencias.**
- **Buscar fecha y hora convenientes y confirmarlas.**
- **Comenzar y terminar las reuniones con puntualidad.**
- **Enviar citación a reunión con fecha, hora de comienzo y terminación, lugar, temario a tratar y preparación requerida de cada uno.**
- **Definir claramente el objetivo de cada reunión.**
- **Todo miembro debe aportar todo lo posible según su capacidad y tiene derecho a expresar sus ideas y a ser tratado con respeto.**
- **Evaluar la eficacia de cada reunión para mejorar las próximas.**
- **Llevar un registro de actas de las reuniones, con sus temarios y decisiones tomadas, para consulta posterior.**
- **Definir planes de acción y calendarios para las misiones e informes especiales a realizar por los miembros del equipo entre reuniones.**

La técnica del torbellino de ideas.

El torbellino de ideas ("brainstorming") es una técnica de comunicación, de búsqueda grupal de soluciones o resultados, que favorece la libre expresión individual de las ideas, sin restricciones ni censuras, y trata de romper la influencia de la rutina, de lo ya establecido, para buscar nuevas propuestas más creativas e imaginativas.

El torbellino de ideas, centrado en un tema o problema a tratar, con frecuencia produce ideas nuevas, planteos originales, entre los cuales puede ocasionalmente haber aportes muy valiosos.

En el torbellino de ideas, el grupo se reúne para tratar un asunto bien delimitado, que es presentado por el coordinador y luego debatido por los asistentes. Los aportes de cada uno son registrados para un tratamiento posterior.

Hay dos modalidades básicas de trabajo: libre (cada uno habla a medida que se le ocurre algo, sin ningún orden) y ordenada (sucesivamente cada uno expone una idea, formando una "rueda de opiniones").

El torbellino de ideas es un modo de acción propicio al trabajo grupal y a la creatividad, cuya utilidad no se limita a un tipo de problemas sino que puede aplicarse en forma muy flexible a una gran variedad de situaciones.

Lo esencial del método está en que cada uno se esfuerce en liberarse lo más que pueda de su autocensura, de sus prejuicios y rutinas, y busque expresarse con la mayor libertad y espontaneidad, apoyándose en sus propias ideas y en las que escuche en la reunión.

Es también muy importante que el director del grupo actúe solamente como animador y coordinador, y no como líder formador de opinión. Tanto el coordinador como los asistentes deben esforzarse para crear un clima cordial y distendido, que facilite una ágil y confiada exposición de ideas.

Reglas de juego para los miembros del grupo:

- Mantenerse centrado en el tema.
- Expresar sus ideas en forma sintética y clara.
- Hablar cuando le toque el turno y no interrumpir.
- Expresar solo una idea por vez.
- Asegurarse de que la propia idea sea registrada con precisión por el coordinador.
- Escuchar con atención las ideas ajenas y tratar de ver cómo pueden combinarse con las propias.

Reglas de juego para el coordinador:

- **Crear un clima propicio para la reunión.**
- **Exponer claramente el tema a tratar, con la mayor objetividad posible, sin tratar de influir con la propia posición a los demás.**
- **Asegurarse de que los miembros del grupo hayan comprendido bien cual es el tema o problema a tratar.**
- **Coordinar la participación de los demás en forma cordial, pero sin permitir ni permitirse comentarios ni críticas sobre las ideas ajenas.**
- **No rechazar ninguna idea, aunque en principio parezca absurda. El análisis y selección deben hacerse en una etapa posterior.**
- **Resumir y anotar cada idea en un pizarrón o rotafolio a la vista de los asistentes. Asegurarse de que cada expositor queda conforme con la manera en que fue registrada su idea.**
- **Hacer una buena síntesis al final de cada reunión.**

Cómo fomentar la creatividad:

- **Estructurar cada idea en base a seis interrogantes básicos: quién, qué, dónde, cómo, cuándo, porqué.**
- **No temer imaginar ni salirse de lo común.**
- **Combinar ideas existentes en formas originales.**
- **Dejar deliberadamente de lado las alternativas conocidas, para buscar un nuevo punto de partida.**
- **Es fundamental un ambiente grupal respetuoso, cálido, alegre, para neutralizar inhibiciones y animar la generación de ideas nuevas.**

Consideraciones generales:

- **Cada reunión termina cuando se agotan las ideas, cuando se percibe que se entra en reiteraciones y razonamientos circulares, que vuelven a lo mismo.**
- **Las anotaciones hechas pueden ser consultadas por los participantes entre dos sesiones, para madurar nuevas ideas.**

- **Nuevas ideas pueden surgir combinando dos o mas de las ya expuestas.**
- **Eventualmente pueden incorporarse transitoriamente a las reuniones otras personas, con fines de asesoramiento, etc.**
- **El rol de coordinador puede ser rotativo.**

4. ACTUACION EN LOS GRUPOS DE PRESION

(Bibliografía básica: Antonio Castillo Esparcia: “Interacciones comunicativas entre lobbies, sistema político y medios de comunicación” en Temas de Comunicación n. 23, Univ. Andres Bello)

El tema de la actuación en los grupos de presión recibe frecuentemente el nombre de lobbying y se refiere específicamente a acciones de comunicación y frecuentemente de presión entre las organizaciones de la sociedad civil y los poderes públicos del Estado; y en la actualidad, y en los países democráticos, se refiere sobre todo a acciones comunicacionales dirigidas al conjunto de la población con la intención de influir indirectamente sobre los gobernantes, sobre el contenido de sus decisiones políticas.

El estudio de las organizaciones sociales constituidas en grupos de interés y grupos de presión es un tema central de las investigaciones en Ciencia Política, desde hace bastante tiempo. Grupo de interés es cualquier grupo que se forma en pro de un interés u objetivo compartido y su meta es lograr la vigencia social del interés que los agrupa. Cuando ese interés es particular o sectorial, se lo denomina de beneficios y cuando es un interés general de la sociedad, la humanidad, etc., se lo denomina de ideas.

Grupo de presión es un grupo de interés que trata de influir en el contenido de las decisiones políticas del Gobierno ejerciendo diversas formas de presión (uso o amenaza de uso de sanciones diversas, presentación de propuestas acordes con sus intereses, ofrecimiento de apoyos o recursos, etc.)

En la dinámica política, los grupos de presión expresan los intereses de diversos sectores sociales, y su función originaria era la de influir en las decisiones gubernamentales como grupo aislado, pero el desarrollo

actual de los medios masivos de comunicación social le han conferido otras funciones, como la articulación y la agregación de intereses y nuevas formas de comunicación política.

La articulación de intereses marca el límite entre la sociedad y el sistema político, que la necesita para tener apoyo y no perder legitimidad. Opera en ella un “proceso de reducción” de demandas, de integración y canalización de las mismas, que facilita las decisiones y su aceptación social. Se pueden configurar así mecanismos de colaboración entre poderes públicos y grupos sociales, como es el caso del llamado “neocorporativismo”, en el que no se toman decisiones económicas sin previo consenso del gobierno, los empresarios y los sindicatos.

Una de las características estructurales del sistema político es el hecho que, desde hace tiempo, ya no se puede hablar de que canal representativo-democrático sea el único, a pesar que el más importante, de elaboración, creación e implementación de políticas públicas. Reducir exclusivamente las formaciones y formulaciones de peticiones a canales formales y explícitos sería sostener una visión completamente ajena a una realidad, al no poder ésta soslayar los inputs sociales provenientes de entes asociativos que persiguen incidir sobre los poderes públicos.

La eficacia de los grupos de presión viene determinada por numerosos factores como son la capacidad para movilizar a sus miembros, la energía y los recursos disponibles, la posición e imagen del grupo en la sociedad, la eficiencia de la organización interna, la posibilidad de acceso a los decisores, la adecuación de sus intereses a los valores determinantes de la sociedad.

Antes de iniciar cualquier tipo de actividad los grupos deben tener clara su posición respecto a los poderes decisores. Normalmente se suscitan tres posibles situaciones:

- Una disposición pasiva que parte de la observación de la elaboración de las decisiones, limitando la actividad al momento de la decisión final. Esta tendencia es claramente negativa, ya que no permite inyectar las propuestas grupales en el proceso creador de las decisiones públicas.
- La realización de un trabajo activo en la preparación de las propuestas cuando se está en proceso de consultas. Los grupos que se ubiquen en esta situación tienen la ventaja de lograr incidir sobre las propuestas y el poder de influir en la decisión final.
- Una vocación apriorística que permite identificar las decisiones y acciones futuras para, de esta manera, estar prevenidos y, consecuentemente, poseer la potencialidad de minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas.

Esta última es la mejor actuación que puede adoptar un grupo, ya que permite luchar contra la irrupción de cuestiones negativas para el grupo y, al mismo tiempo, deja la posibilidad de proponer las propias propuestas y no ir a la rémora de otras iniciativas.

Para poder incidir convenientemente se deben utilizar unas técnicas de intervención con la pretensión de modificar, de alguna manera, las decisiones de las autoridades, en un sentido favorable a sus reivindicaciones materiales o morales. Estos instrumentos son la negociación y la argumentación, la movilización de los adherentes, la utilización del dinero y la aplicación de todos los mecanismos legales que se permitan.

Las negociaciones y la argumentación comprenden los intercambios de opinión de toda naturaleza que ocurre entre las autoridades oficiales y los grupos de presión en relación con una concreta cuestión. Así, estas conversaciones integran las oficiales, oficiosas, secretas, públicas, solemnes, latentes, manifiestas,... Toda consulta se realiza en dos momentos: en la fase de la elaboración del proyecto o texto y una vez que

se ha realizado, en su aplicación (toda ley necesita un reglamento de desarrollo).

A los grupos de presión les interesa participar en la gestación del proyecto para implicarse, desde el principio, en el proceso de creación y así poder introducir el mayor número de apreciaciones propias en el texto. La actuación debe ser activa y mutable en relación al sistema político en el que se inserte. No existe un principio ni un final sobre la acción ya que se ha de estar en un estado de alerta permanente, actuando sobre diversos lugares al mismo tiempo. Las etapas de actuación son permanentes, no existe un inicio pero tampoco una finalización, así el grupo entra en un circuito que se va retroalimentando de cada una de las respuestas recibidas. Este juego implica un conjunto de interrelaciones entre los grupos y otros actores del sistema social en permanente movimiento. No hay que olvidar la importancia, en las democracias, de la presión indirecta sobre la opinión pública, que a su vez influirá sobre los gobernantes.

Los grupos de presión, para actuar de la mejor manera posible, han de cumplir ciertas etapas:

- Definir los objetivos y distribuir los recursos
- Seleccionar los temas en los que se intervendrá
- Identificar los campos y los sujetos sobre los que se intentara influir
- Seleccionar las técnicas de intervención mas adecuadas al caso
- Evaluar las acciones emprendidas y decidir sobre su continuidad

5. MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS PUBLICOS

(Bibliografía básica: ARNOLETTO, Eduardo: Los conflictos en los procesos sociales: Una visión desde la Teoría Política y orientaciones metodológicas para su gestión, eumed.net / libros.)

Introducción al tema

Dentro de los temas que integran el “objeto práctico” de la Ciencia Política, el tema de la gestión de los conflictos tiene la mayor importancia y muchas implicaciones, teóricas y prácticas, ideológicas y cosmovisionales.

El conflicto no agota toda la política pero es una parte muy importante de ella. Empecemos diciendo que la eliminación completa de los conflictos políticos es imposible, pero hay formas de bajar el nivel de conflictualidad y de negociar soluciones a los conflictos.

Hay dos visiones básicas del conflicto:

- Como patología colectiva, un mal, o el mal
- Como esencia de todo proceso político

Quienes ven al conflicto como una patología, un mal a erradicar, sostienen que la política es la esencial solidaridad sincrónica y diacrónica de un “nosotros”, que hay un continuo solidaridad política- conflicto-negociación-solidaridad, y que también hay reglas de juego que permiten resolver los conflictos, como las normas de sucesión, el principio de mayoría y respeto a las minorías, etc.

Quienes ven al conflicto como esencia del proceso político, tienden a ver a la política como una relación cerrada amigo-enemigo, que es excluyente y en la que el conflicto es algo inmanente. Hay allí también una visión positiva del conflicto, como motor del cambio y del desarrollo político.

En este capítulo haremos un repaso de los fundamentos teóricos, de la naturaleza y tipología de los conflictos y de las metodologías de la negociación, la mediación y el arbitraje, o sea de los caminos propuestas para resolver o encauzar los conflictos.

Fundamentos teóricos de las teorías del conflicto y de su gestión.

Rasgos generales y conceptos centrales de los modelos de conflicto:

Como características generales de los modelos de conflicto podemos recordar las siguientes:

- Acentúan la importancia y gravitación de la divergencia de intereses en la sociedad.
- Presentan al consenso como un encubrimiento de las verdaderas relaciones fácticas de poder.
- Salvo las teorías sobre élite-masa, en general se ubican en forma militante en la lucha contra las desigualdades sociales.

En la historia de las teorías políticas, estos modelos en general fueron difundidos por autores secesionistas, no integrados, opositores a los sistemas establecidos. La visión dominante, aceptada en cada época, fue la de ver al conflicto como un mal, al punto que, aun aceptando el derecho de resistencia a la opresión (por ejemplo en Santo Tomás o en el padre Suárez) se limitaba y condicionaba estrechamente su ejercicio, en la medida en que aun la tiranía parecía más soportable que el conflicto entre partidos.

Las teorías políticas de la Edad Moderna (Hobbes, Locke, etc.) también execraron del conflicto, en el que sobre todo veían "el peligro de la guerra civil".

En realidad, el pluralismo de las ideas y de los partidos casi no tuvo defensores hasta el siglo XX. Uno de los precursores en esto, como en

tantas otras cosas, fue Maquiavelo, quien en sus "Discorsi" sostiene que la lucha entre la nobleza y la plebe fue en Roma la causa principal de la conservación de las libertades públicas.

El pluralismo y el conflicto fueron aceptados, y con reticencias, recién en el siglo XIX. Al principio fueron entendidos de un modo elitista, como pluralismo dentro de los grupos de propietarios y cultos, conservando el anterior desprecio por las mayorías, consideradas ignaras.

La sociología del conflicto (Gumplowicz y Ratzenhofer, por ejemplo) nació como consecuencia de un traslado al campo social de las teorías darwinistas. Aun la doctrina marxista de la lucha de clases - que fue precursora en este planteo- contiene la idea de que el conflicto se puede superar en una sociedad socialista sin clases.

De un modo aproximado, puede decirse que los más importantes modelos de conflicto están vinculados con las tres grandes corrientes ideológicas existentes en la política durante los siglos XIX y XX:

Los teóricos liberales, en su rechazo a la ficción de un poder estatal unitario, y viendo que el estado es la suma de los grupos e intereses existentes, llegaron en definitiva a plantear un modelo de conflicto de grupos.

Los teóricos socialistas, que parten de la oposición entre Estado y Sociedad, y plantean una teoría cuya finalidad es la absorción del estado en una sociedad sin clases, autorreguladora de sí misma, desarrollaron una teoría histórica basada en el modelo del conflicto de clases.

Los pensadores conservadores autoritarios, en su crítica a la democracia liberal, desarrollaron una teoría para resolver el problema de la dirección social, basada en un modelo de conflicto élite-masa.

En Ciencia Política hay muchos conceptos que aluden al conflicto. Algunos se refieren a agregados sociales, como nación, partido, oposición, división de poderes. Otros se refieren a acciones colectivas, como modernización, revolución, guerra, etc. pero sólo los tres conceptos mencionados antes (grupo, clase social y élite-masa) han sido utilizados como base de teorías referidas al sistema político global.

El pluralismo y conflicto de grupos.

El valor positivo del pluralismo y de la discrepancia de los partidos recién ha sido reconocido hace pocos decenios; y su reconocimiento constitucional es posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Mientras tanto, la actitud hacia los "grupos de interés" se caracteriza aún hoy por cierta "recusación de las agrupaciones", al menos en los países europeos. En EE.UU., en cambio, ya hay desde hace varias décadas un principio de reconocimiento institucional del "lobbying", más que nada como un modo práctico de someterlo a cierto control por parte de las instituciones políticas.

En realidad, el reconocimiento del interés como contenido de conciencia digno y respetable es bastante reciente. Hasta la Edad Moderna era formalmente rechazado, pese a constituir el centro vital de la acción de cada individuo y cada grupo frente a los demás; y en cuanto tal, ser a la vez el principio básico de la sociedad y la fuente de sus tendencias desintegradoras.

Filosóficamente primaba el concepto del "bien común" o del "interés general"; y del Estado como "comunidad que persigue ese bien". En general, y aun hoy, esto no se discute como enunciado: los problemas y las polémicas surgen cuando se trata de definir los contenidos específicos de ese bien.

La pretensión del Estado -en realidad, la de los grupos que lo dominan- de definir autoritariamente los contenidos del bien común fue combatida por varios pensadores importantes desde fines del siglo XVIII.

Cabe citar, en primer término, la crítica utilitarista de J. Bentham a la doctrina del bien común. Para este autor, la "community" es una entidad ficticia, y el interés comunitario no es otra cosa que la suma de los intereses de sus miembros; y aunque esta visión simplista y aditiva no fue generalmente reconocida fuera de su escuela, ella está en la base de la alta valoración que el liberalismo hace de los intereses individuales frente al "bien común".

En Alemania, Otto von Gierke elaboró una variedad liberal-conservadora de la teoría de los grupos, con fuertes implicaciones organicistas, opuesta al darwinismo social predominante en su tiempo.

Fue Arthur Fisher Bentley quien primero estableció una teoría de la política como lucha de grupos, en su obra "The process of government" (1908), escrita bajo la influencia de sociólogos alemanes como Ratzenhofer, Gumplowicz y Simmel.

La crítica posterior ha cuestionado lo que considera son puntos débiles en las doctrinas de Bentley:

- Indefinición del concepto de grupo y confusión de grupo con institución (pero tuvo innegablemente el mérito de descubrir que muchas instituciones a veces se comportan como grupos).
- Estrecho concepto de la motivación de la actividad racional, para la que sólo reconoce el "self-interest".

Su arsenal conceptual queda vinculado sólo al pragmatismo norteamericano y no resulta adecuado para otras realidades sociales.

Pese a ser una teoría del conflicto, enfatiza mucho la acción de factores integradores (equilibrio, unidad, "consensus", etc.).

D.B. Truman, discípulo de Bentley, desarrolló en su obra "The governmental process" una teoría de los intereses no organizados, a los que llamó "rules of the game" (reglas del juego) o consenso ideológico público; se trata de un conjunto de valores o reglas del juego de muy generalizada aceptación social.

Las pautas que Truman señaló para los EE.UU. (dignidad del individuo, "fair dealing", "the democratic mold" y una concepción semi-igualitaria del bienestar material) no han resultado aplicables en otros lugares; y aun en los mismos EE.UU. ya parece que no se justifica esa confianza en las "reglas del juego" y en el consenso público.

Vivimos tiempos de cambio social "no óptimo paretiano", en los que no se produce esa coincidencia de pluralismo y óptima racionalidad colectiva que plantearon los teóricos de grupos. Continuamente aparecen, en los EE.UU. como en muchas otras partes, grupos descontentos que no se atienen a las "reglas del juego" de Bentley y Truman. Baste recordar, ya en nuestros días, la explosiva difusión de los grupos de "indignados" frente a las tremendas asimetrías generadas por la crisis económico-financiera neoliberal...

Autores como David Riesman y Natham Glazer ("The radical right", 1964) se han ocupado de su estudio y hablan de las "discontented classes", que ante el incremento de la preocupación por el status responden con la radicalización y la violencia.

El enfoque de grupos, a partir de Bentley, evidenció tener una elevada capacidad descriptiva e informativa, como puede apreciarse, aparte de las ya citadas, en obras como "Pressure politics" (1928) de Peter Odegard y "Politics, parties and pressure groups" (1942) de V.D. Key. De hecho, esta

corriente estuvo vinculada al origen de temas relevantes de estudio politológico: el de los grupos de interés y de presión, y el de los factores de poder.

El enfoque de grupos fue concebido como una teoría de conflicto pero gradualmente se le fueron agregando luego ideas armonizadoras, de equilibrio y estabilidad, plegándose a la tendencia dominante en la Ciencia Política norteamericana.

Sólo con un enfoque marxista se hubiera podido continuar el estudio de los grupos como una teoría del conflicto. Pero en general los teóricos marxistas ignoran los estudios occidentales sobre los grupos de presión. Una excepción es el polaco Stanislaw Ehrlich, quien ha intentado vincular en sus obras la teoría marxista de clases con la teoría occidental de los grupos. A tal efecto establece una diferencia entre los "grupos fundamentales" (los antagonistas enfrentados en la lucha de clases) y los "grupos no fundamentales" (las demás asociaciones económicas).

La teoría sistémica ha acentuado la tendencia hacia una ideología del equilibrio en el estudio occidental de los grupos, debido a su intento de clasificar el fenómeno de los grupos entre las funciones "input" del sistema, como función de "articulación de intereses", en paralelo con las restantes funciones: de "agregación de intereses" (como los partidos políticos); de reclutamiento y socialización; y de comunicación.

Es cierto que la actividad de los grupos de presión no es disfuncional en la formación de la voluntad democrática, pero no es tampoco únicamente estabilizadora del sistema. La actividad de los grupos de presión, por ejemplo, disloca la vigencia de los modelos tecnocráticos de equilibrio, en su pretensión de "elevar a principio de acción política, no el compromiso políticamente negociado entre partidos y grupos sino el resultado óptimo de los expertos económicos computado por ordenadores".

La vigencia de tales modelos, cuyos fundamentos son determinados por expertos sin participación de los interesados, sería el ocaso de la libertad, "para cuya conservación aun no se ha encontrado mejor recurso que crear roces y conflictos", dice von Beyme en las páginas que hemos venido comentando.

Tipología de los conflictos

Con respecto a la tipología de los conflictos, podemos enumerar los siguientes tipos:

- **Conflictos psicológicos**: Radicados en la sede subjetiva de una sola unidad de comportamiento, Surgen de la pulsión de actuar según dos direcciones excluyentes, con motivaciones incompatibles Su resolución es clave para el desarrollo de la personalidad del individuo.
- **Conflictos políticos-sociales**: Según Marx y los darwinistas sociales, son la principal variable explicativa de la dinámica histórico-social. El conflicto político-social es una competencia debida a la incompatibilidad de posiciones futuras. Supone relación entre partes dotadas de estructura social y política interna, con procedimientos a disposición. Puede ser efecto de comportamientos agresivos.
- **Conflictos internacionales**: Son contrastes de intereses perdurables, con un componente de fuertes emociones colectivas cuyo objeto es un "sitio" cuya posesión amerita correr riesgos. En cuanto a su origen, para Marx son diferencias económicas; para el realismo político es el interés nacional; para los pluralistas son motivos socio-económicos, políticos o ideológicos. Su finalidad es la restauración del equilibrio internacional o la instauración de una hegemonía. Comienzan por decisión, aprovechamiento de una ocasión oportuna, o contragolpe y terminan por logro del objetivo, abandono o derrota. Sus métodos van desde la regulación

diplomática hasta la guerra total, pasando por procedimientos coercitivos y guerra limitada.

La estructura de los conflictos sociales

En cuanto a la estructura de los conflictos sociales cabe citar los siguientes tipos:

- Conflictos crónicos: dentro de las reglas.
- Conflictos periódicos: sobre las reglas, relacionados con crisis o conmociones.
- Conflictos juego de suma cero.
- Conflictos juego de suma negativa
- Conflicto juego de suma positiva: presentan un aspecto positivo y un aspecto negativo.

Factores a considerar en el estudio del conflicto:

Entre dichos factores cabe considerar el ciclo de vida del conflicto, el problema del costo-beneficio del conflicto, la ubicación social de los individuos involucrados y sus actitudes frente a la sociedad, el grado de integración de los actores en su contexto y su tendencia a la actuación en comunidad o en solitario.

Bases para una estrategia para el manejo del conflicto:

Las bases están dadas por una conducta inteligente y racional, un cálculo consciente de las ventajas e inconvenientes y un sistema de valores de referencia.

Es muy importante para el diseño de una estrategia tener en cuenta que siempre hay intereses comunes e intereses opuestos entre los participantes; y que la mayoría de los conflictos son situaciones de negociación, en juegos de suma cero o de suma variable, en busca de

situaciones mutuamente ventajosas. En general, el conflicto es visto como una competencia que hay que ganar mediante actuaciones adecuadas.

En las estrategias es frecuente el uso de la postración de fuerzas potenciales, como elemento disuasorio, sin verdadera intención de llegar a usarlas, salvo en casos extremos.

Los asuntos internacionales plantean dificultades especiales por la existencia de fuertes factores emocionales, relacionados con sentimientos patrióticos y la presencia de factores sentidos como no negociables, como la soberanía y el dominio territorial. No es extraño que en estos escenarios haya desde juegos de oposición y ajuste, negociaciones para concesiones mutuas, intimidaciones, guerras limitadas hasta conflictos totales y guerras de exterminio.

Aquí se plantea el tema de recurrir en los conflictos al recurso extremo de la intimidación, que para ser eficaz tiene que ser verosímil, creíble, con un aceptable riesgo de realización efectiva. Generalmente involucra cuestiones de honor o prestigio, ofrece a la vez una oferta de salida razonable y, en última instancia, supone que una guerra limitada es mejor que una represalia masiva.

La práctica de la intimidación requiere la existencia de un conflicto y de un interés común entre las partes; una situación en la que no puede apelarse a una autoridad superior.

Generalmente la intimidación es un intento de utilizar una fuerza potencial, por ejemplo, el hábil no-uso de una fuerza militar para influir en el comportamiento del otro mediante la amenaza de un comportamiento esperado y temido, usando la Teoría de los Juegos en la previsión de las probables decisiones de la otra parte.

La intimidación plantea problemas relacionados con los sistemas de valores de las partes, con la mezcla de intereses divergentes y compartidos entre las partes, con las comunicaciones, la influencia de terceras partes y las decisiones interdependientes.

El origen de los conflictos organizacionales:

En las organizaciones de todo tipo, muchos conflictos comienzan con discrepancias personales o de pequeños grupos, desacuerdos en la cadena de mando, problemas de comunicación y malos entendidos, desacuerdos sobre objetivos, intereses o prioridades, divergencias de estilo en las actuaciones, inseguridad o incapacidad.

El ciclo de vida de los conflictos:

Hay un ciclo de vida característico de la mayoría de los conflictos:

- Conflicto latente.
- Activación del conflicto.
- Búsqueda de un nuevo equilibrio de poder.
- Equilibrio de poder.
- Ruptura del equilibrio.
- Nuevo conflicto latente.

Salidas posibles para los conflictos:

- Soluciones de ganar-perder.
- Soluciones de perder-ganar.
- Soluciones de perder-perder.
- Soluciones de ganar-ganar.

Conflictos y procesos de cambios:

- Los procesos de cambio, muchas veces determinados por la necesidad de reorientar las organizaciones en función de los cambios de contexto son siempre fuentes de conflicto.
- Los cambios estructurales provocan conflictos por la desaparición, cambio o aparición de posiciones apetecibles.
- Los cambios culturales provocan reacciones de “resistencia al cambio” por temor, inseguridad, o nostalgia

Metodologías de negociación de conflictos:

Las metodologías de negociación de conflictos parten de la consideración de las fases que en general recorren los procesos de negociación:

- Preparación de la negociación
- Exposición de las posiciones de partida
- Discusión de los términos
- Cierre del trato
- Cumplimiento de lo pactado
- Posibilidad de revisión de lo pactado

Preparación de la negociación:

Se trata de definir la estrategia propia, de inferir cual será la probable estrategia ajena; de formular una demanda ideal (máxima) una demanda realista y el mínimo aceptable. Se plantean las posibilidades de un equilibrio de poder, de crear un clima positivo pero firme para la interacción. En definitiva, se trata de definir qué resultados se busca obtener y cómo obtenerlos, que es lo que decididamente no se quiere y cuales son los límites y los puntos fuertes y débiles de ambas partes.

Exposición de las posiciones de partida:

Se prepara tratando de lograr claridad en los mensajes, con claridad y firmeza, procurando expresar la propia visión de la situación, sin agresividad ni pasividad.

Discusión de los términos:

En esta fase se procura formular propuestas y comprobar la comprensión de las mismas por la otra parte. En general, la fase consiste en un largo análisis conjunto del problema. Es importante tener reacciones adecuadas, ni lentas ni rápidas. Como recomendación práctica, conviene hacer resúmenes intermedios para hacer un buen seguimiento posterior de las discusiones.

Cierre del trato:

Se trata de preparar y presentar un informe final, que enuncie las acciones previstas y establezca los encargados responsables. También deben quedar consignados los temas no resueltos, si los hubiere y los encargados de proseguir su tratamiento, así como la agenda de próximas reuniones.

Cumplimiento de lo pactado:

En esta fase, la regla de oro sigue siendo el clásico aforismo romano: “Pacta sunt servanda” (los pactos se hacen para ser cumplidos). Se trata, pues de la ejecución fáctica de la solución acordada. Es muy importante prever la posibilidad de revisiones futuras y de cual será su mecanismo.

Posibilidad de revisión de lo pactado:

Dicha posibilidad se basa en la observación del impacto que tenga sobre la situación la evolución del contexto, lo que permite detectar motivos

para la revisión. Es muy importante no esperar a último momento para revisar lo pactado.

A continuación ofreceremos un resumen de los elementos que integran el proceso de negociación situacional según Franc Ponti:

Capacidad negociadora: Incluye elementos tales como: Inteligencia emocional, creatividad, escucha activa, empatía, asertividad, preparación, interculturalidad, gestión del tiempo.

Estilos de negociación: Las principales modalidades son:

- Acomodativa: Perder/ganar; sumisión
- Colaborativa: Ganar/ganar; asertiva
- De compromiso: Conducta asertiva
- Evitativa: Evitar perder/perder
- Competitiva: Ganar/perder; agresiva

Las técnicas: Es importante conocer las técnicas de manipulación, no para usarlas sino para detectar cuando se las quiere usar con nosotros: amenaza, tensión ambiental,, ultimatum, retrasos deliberados. Las técnicas deben ser vistas como comprensión y capacidad de aplicación de los mecanismos de las negociaciones, entendidos como capacidad global de comunicación, desarrollo estratégico y adecuación a las circunstancias.

La articulación de propuestas: En este aspecto, lo ideal es buscar un equilibrio de los intereses mediante transacciones justas y propuestas operativas equilibradas. Hay que tener en cuenta que, en general, querer “quedarse con todo” puede ser una salida a un conflicto determinado, pero siembra la semilla de un próximo conflicto.

La negociación de intereses: Lo recomendable es, entonces, tener en cuenta los intereses de cada uno y los intereses comunes. Una clave para

resolver conflictos con soluciones de “ganar-ganar” es ubicar los intereses comunes que ambas partes comparten y el diferente valor que ambos le asignan a diversos componentes del tema en disputa.

Los acuerdos creativos: La resolución de conflictos muchas veces requiere desplegar opciones creativas, ampliando el espacio negociable, por ejemplo, o intentando acuerdos viables mediante el uso de la mejor alternativa posible, utilizando información nueva sobre la evolución de la situación.

La preparación personal: Se trata, en primer lugar de una prolongada “conversación interior” que busca crear condiciones de seguridad y firmeza y a la vez crear un escenario positivo para las futuras actuaciones. En la preparación creativa pueden ayudar los mapas mentales, la tormenta de ideas y la reflexión sobre los objetivos y sus opuestos. En la preparación táctica hay que plantear interrogantes sobre qué queremos nosotros, qué quieren ellos, cuales son los asuntos negociables y cuales no, cuales son las opciones, las prioridades y los criterios para establecerlas y sobre todo, cual consideramos que es la mejor alternativa posible. En esta instancia, centrada en las personas, la negociación es vista como una relación interpersonal, relacionada con la inteligencia emocional. Aquí cobran importancia los ejercicios de inversión de roles con la otra parte, el reconocimiento del rol de las emociones y sentimientos y las posibilidades de una actuación proactiva sobre ellos. También influye mucho, en especial en negociaciones entre personas de diferentes nacionalidades o sectores sociales, la gestión intercultural, que implica comprender y respetar otras costumbres y modos de entender la vida, con mantenimiento de formalidades adecuadas, comunicación clara y flexible administración del tiempo. En todo esto influye mucho, evidentemente, la comunicación no verbal, la escucha activa y empática y comportamientos asertivos, sinceros y precisos.

Metodologías de mediación

Suele plantearse una oposición entre la “cultura del litigio” y la “cultura de la mediación”. El litigio puede ser visto como una relación conflictiva entre adversarios dispuestos a ganar para resarcirse del daño que consideran les ha sido infligido. Pero hay muchos conflictos que no encuadran en el planteo del litigio y que requieren una solución de avenimiento entre las partes, orientada por metodologías de mediación.

Características de la mediación: El mediador es elegido por las partes, y en general busca soluciones del tipo “ganar-ganar”. Es un servicio relativamente barato, flexible y privado, sin carácter coactivo para las partes.

Funciones de los mediadores: Su principal tarea es crear un foro de interacción, para facilitar la comunicación y comprensión entre las partes, y actúa como componedor amigable, y ayuda a superar los bloqueos que se plantean con frecuencia en los conflictos.

Metodologías de arbitraje

Características del arbitraje: Cuando se recurre al arbitraje, el conflicto es resuelto por un tercero, designado en base al consentimiento de las partes. Ese arbitro tiene libre apreciación de la prueba, sin apelación en el marco jurídico.

Función de los árbitros: Su función es escuchar a las partes, receptar y analizar las pruebas, comparar y resolver en base a criterios predeterminados, antecedentes, etc. Si bien no hay apelación jurídica a la resolución arbitral, en casos especialmente conflictivos (problemas de soberanía, asignación de territorios, etc.) se suele recurrir a la consulta popular para confirmar la decisión arbitral.

Criterios para elegir la forma de resolver conflictos.

Optar por la negociación: Cuando hay posibilidades amplias de interacción entre las partes, con una predisposición a buscar juntos un punto de equilibrio dentro del conflicto.

Optar por la mediación: Donde hay voluntad positiva de las partes para acudir a esa modalidad, con posibilidades de participación interactiva, y en culturas abiertas y libres, donde es habitual la discusión y confrontación sin violencia.

Optar por el arbitraje o el litigio: En temas que requieren una asignación autoritaria de valores, dotada de coactividad, y en culturas más cerradas y verticalistas.

Hay casos en que conviene un proceso combinado “mediación/arbitraje.

6. ACTUACIONES EN PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

(Bibliografía básica: ARNOLETTO, Eduardo: La conducción de actividades organizacionales públicas: Liderazgo-Gestión política- Gestión operativa- Gestión participativa- Gestión de los conflictos- Prevención de conflictos, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-659-02259-3, Morebooks)

La prevención de conflictos es necesaria, y es un imperativo moral, cuando son claras e inequívocas las señales de alerta temprana; cuando es alta la posibilidad de que ocasionales disputas desemboquen en un conflicto violento y prolongado; cuando es amplio el apoyo y consenso hacia el uso de la prevención como medio eficaz para preservar la paz; cuando se busca evitar daños a las potenciales víctimas.

La prevención de conflictos tendrá más posibilidades de éxito en la medida en que cuente con un alto grado de apoyo político; en que se sepa elegir adecuados instrumentos de actuación; en que se mantenga un buen balance entre la diplomacia pública y la privada. También ayudará contar con una estrategia de largo plazo y una cooperación internacional amplia.

Diversas estrategias para la prevención de conflictos

Mencionaremos en primer término los instrumentos que habitualmente se utilizan para la prevención de conflictos en la acción inmediata, y luego nos referiremos a las medidas que pueden tomarse a más largo plazo para ayudar a superar las causas estructurales de los conflictos.

Con respecto a los instrumentos de prevención, su uso está muy relacionado con la fase que atraviesa el conflicto en cuestión:

En la fase de pre-conflicto: Es habitual el uso de buenos oficios, conferencias de paz, consultas informales, misiones de verificación, enviados especiales, consultas informales, condenas internacionales, gestos unilaterales de buena voluntad.

En las fases de escalada y de crisis del conflicto: Se utiliza la mediación, los buenos oficios, las consultas formales, las sanciones diplomáticas y la diplomacia coercitiva.

En las últimas fases resolutorias del conflicto: Se usan certificaciones de situación, comisiones de verdad y reconciliación, conferencias de paz y medidas promotoras de diálogos intersectoriales.

Con respecto a las medidas que se pueden tomar para evitar la repetición de conflictos o la emergencia de otros nuevos, se las puede agrupar en diversas categorías según su naturaleza:

Medidas económicas y sociales: Ayudas al desarrollo mediante inversiones privadas o créditos públicos; ayuda alimentaria; ayuda humanitaria; acuerdos comerciales; repatriación de desplazados.

Medidas políticas y jurídicas: Este tipo de medidas depende mucho de la fase en que se encuentre el conflicto:

1. En la fase de pre-conflicto se intenta el fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil y de los partidos políticos, y la reforma judicial.
2. En las fases de escalada y crisis, se busca apoyar el diálogo, llevar al arbitraje, plantear comisiones de reforma y conferencias nacionales.
3. En las fases finales del conflicto, se trata de promover el desarrollo de la sociedad civil, la inclusión de minorías marginadas, la reforma judicial y policial, la modernización administrativa, etc.

Medidas en educación y comunicación: Se trata de proyectos de mejora de la educación formal, especialmente de la educación cívica y para la paz, de la promoción del pluralismo informativo y de la profesionalización de los medios de comunicación.

Medidas militares: Abarcan medidas en general destinadas a controlar el acceso y el uso de armas, que son los principales medios instrumentales de la violencia, e incluyen temas tales como los acuerdos de control de armas, los pactos de no agresión, la amenaza del uso de la fuerza, el control de la proliferación de armamento, la desmovilización y desarme, el despliegue preventivo de efectivos militares, la creación de zonas desmilitarizadas, el embargo de armas y la intervención militar limitada.

Las gestiones no oficiales: Se refieren en parte a actividades a cargo de organizaciones civiles, y en parte a movimientos diplomáticos encubiertos, no públicos, tales como la presencia de testigos embarazosos, los apoyos tácitos a la resolución de disputas, las campañas comunicacionales pro-paz , los centros de prevención, las misiones civiles, los monitores de paz, los mediadores oficiosos, los intercambios culturales, la diplomacia humanitaria, etc.

La prevención de conflictos es compleja y abarca numerosos campos, actores, instrumentos y medidas. Su uso presenta, como principal problema, la escasa coordinación entre actores, que muchas veces carecen de canales adecuados de diálogo.

Otro problema importante es el vacío comunicacional entre académicos y políticos prácticos, que suele llevar a los primeros a formular propuestas de prevención poco realistas, y a los segundos a volverse renuentes al empleo de estrategias preventivas.

Pese a los buenos resultados que en general se obtienen en la prevención de conflictos, aún falta mucho para tener una “cultura preventiva” desarrollada, especialmente en el ámbito internacional.

7. LA FORMACION DE NEGOCIADORES

(Bibliografía básica: Frank Ponti: Los caminos de la negociación, Granica, Bs.As., 2005)

Los caminos de la formación de negociadores

Para la formación de negociadores hay que recorrer tres grandes caminos:

a. LA ESTRATEGIA

- i. Preparación personal**
- ii. Preparación creativa**
- iii. Preparación táctica**

b. LAS PERSONAS

- i. Gestión emocional**
- ii. Impacto e influencia**
- iii. Negociación intercultural**

c. LAS TECNICAS:

- i. Articular propuestas**
- ii. Negociar intereses**
- iii. Generar acuerdos creativos**
- iv. Resolver conflictos**
- v. Utilizar el MAPAN**

La capacidad estratégica y la preparación táctica, creativa y personal

LA PREPARACION TACTICA

1. ¿Qué quiero?
2. ¿Qué quieren ellos?
3. ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?
4. ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
5. ¿Qué prioridad les asigno?
6. ¿Cuál es mi gama de opciones en cada asunto?
7. ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?
8. ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?
9. ¿Cuál es mi MAPAN? ¿Cuál es el suyo?

LA PREPARACION CREATIVA

- Elaboración de mapas mentales, con su foco creativo, sus principios ordenadores y generación de ideas relacionadas
- Realización de una “lluvia de ideas” sugeridas por un grupo de personas y luego seleccionadas
- Elaborar “máscaras”, focalizadas en el problema a resolver, con sus asunciones básicas y sus opuestos

LA PREPARACION PERSONAL

- Conversación interior: Relajarse, meditar, neutralizar temores e inseguridades, reorientar el estado de ánimo y las percepciones sobre los hechos
- Escenario positivo: Concentrar la energía mental en un escenario futuro de signo positivo para obtener la fuerza de una convicción de que obtendrá buenos resultados

La gestión emocional, el impacto y la influencia

LA GESTION EMOCIONAL

- La inversión de roles: ponerse en el lugar del otro
- La gestión de las emociones: sentirlas y reconocerlas

EL IMPACTO Y LA INFLUENCIA

- La comunicación no verbal
- La escucha activa (empática)
- El comportamiento asertivo

La relación con otras personas y culturas

Tener en cuenta que cada cultura tiene formas específicas de hacer las cosas y de entender la realidad.

En la negociación intercultural cobran importancia especial los siguientes aspectos:

- La gestión del tiempo, los plazos, la puntualidad.
- El nivel de formalidad en el trato.
- La importancia de la comunicación no verbal.
- El estilo de gestión de los conflictos.
- El grado de individualismo o de integración en equipos.

El diseño de las técnicas de negociación

- Articular propuestas: Para tratar de armonizar intereses sobre la base de ofertas y condiciones de las mismas.
- Negociar intereses: Lo que se negocia son intereses, no principios ni valores absolutos; los intereses definen posiciones que luego hay que ajustar.

- **Generar acuerdos creativos:** Sobre la base de un despliegue de opciones que amplían el campo.
- **Resolver conflictos:** Control emocional, no culpabilizar, buscar un acuerdo viable.
- **Utilizar el MAPAN:** Apelar a él si no se logra la solución ideal deseada.

La negociación en entornos virtuales:

- **Tener en cuenta el predominio de la comunicación escrita con sus matices de mayor control emocional y también mayor encubrimiento.**
- **Necesidad de dominar perfectamente el medio de comunicación usado.**
- **Ilustrar las comunicaciones escritas con mapas mentales, esquemas gráficos, etc.**

La negociación en equipo

- **A mayor número de personas, mayor complejidad. Lo ideal: 3 a 4 personas.**
- **No exagerar con la sensación de protección que da el equipo.**
- **La negociación en equipo facilita los juegos de manipulación.**
- **Sincronizar bien la comunicación no verbal a nivel del equipo.**
- **La gestión del tiempo (pausas, aplazamientos) es especialmente importante para obtener consenso de todo el equipo.**
- **El equipo permite incluir profesionales específicos.**
- **Conviene distribuir roles dentro del equipo.**

- En la negociación en equipo cobra más importancia la distribución del espacio y los muebles, y la distancia entre las personas.

La negociación en mesas desparejas

Una mesa despareja es una situación de conflicto en la que algunos participantes están en desventaja no reconocida por los otros; allí la justicia y la equidad son inciertas e improbables

En muchos casos las mesas desparejas no son reconocidas como tales; para revelarlas es muy importante hacer un buen análisis del contexto de la situación

DIEZ MANERAS CONSTRUCTIVAS DE ESTAR EN UNA MESA DESPAREJA (Phyllis Beck Kritek):

- Encontrar y ocupar el espacio humano más profundo y seguro que le permitan sus capacidades
- Encontrar en la mesa un lugar para la compasión
- Trazar una raya en la arena, sin crueldad
- Ampliar y explicar el contexto
- Innovar
- Decir la verdad
- Defender su integridad, aún pagando un precio alto
- Saber qué sabe y qué no sabe
- Mantener el diálogo
- Saber cuándo y cómo dejar la mesa

El arte de negociar eficaz y eficientemente

La negociación es un proceso de comunicación entre personas para tomar decisiones sobre uno o más temas que los involucran.

Tiene tres elementos clave: el proceso, las personas y el problema o tema sobre el que se va a trabajar.

Todo proceso de negociación tiene un conjunto de secuencias.

Se trata de un proceso generalmente no estructurado.

Va a ir siendo construido por la interacción de las personas que tienen que negociar.

Ese proceso va a estar compuesto, básicamente también, por el tiempo.

Ese proceso está en construcción por interacción e influencias recíprocas.

Tener en cuenta los elementos de las personas, el proceso y el problema, permitirá que el negociador se maneje adecuadamente en el esquema de cada una de las esferas de las negociaciones, diferenciar diversos campos de acción y explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos.

En toda situación de negociación hay una tensión: por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, que son importantes para los negociadores.

Mientras más se prioriza la obtención del contenido, menos se prioriza la relación, y viceversa, mientras más se prioriza la relación, menos prioridad se le da al tema de los contenidos. Esta es la TENSIÓN que existe en las situaciones de negociación, y que está ejemplificada muy claramente, por aquellas situaciones de negociación en donde la relación está condicionada al resultado de la negociación.

Separar las personas del problema, y tener siempre presente en el transcurso de las negociaciones que hay dos campos que atender, por un lado el campo de las personas, en donde al negociador le gustaría ir

construyendo una relación en cada interacción que tenga, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con el campo del contenido y de ser lo más eficientes posibles con el contenido.

El balcón y la mesa:

Para poder trabajar en esos dos campos simultáneamente, es útil diferenciar dos dimensiones en la negociación, que es la dimensión del balcón y la dimensión de la mesa.

Diferenciar la “dimensión del balcón” y la “dimensión de la mesa” implica un ejercicio de disociación instrumental. Los negociadores son ese instrumento, y se disocian para ser más eficaces

El balcón es un lugar desde donde se puede mirar lo que está pasando, con usted como negociador mismo incluido allí abajo. Entonces, usted puede generar un balcón imaginario, en donde se instala para ver qué es lo que está sucediendo en las situaciones en las que tenga que interactuar y negociar. Eso va a generar un esfuerzo de reflexión.

El balcón va a ser un lugar a donde los negociadores van a poder ir antes de la negociación, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, el análisis de los hechos, el análisis de las personas que están involucradas en esta negociación, y la preparación para la negociación.

Durante la negociación, y esto es quizás el tiempo más importante en el balcón, y que generalmente no se acostumbra a hacer, usted va a monitorear el proceso.

La otra cosa muy importante en el proceso de negociación, que se hace en el balcón, es tomar decisiones.

Y después, el balcón del después, es un balcón muy útil. Allí es donde evalúa qué es lo que pasó en la negociación que acaba de pasar, qué es lo que hizo bien, qué es lo que no hizo bien, qué es lo que pudo haber

hecho distinto, qué cosas no tuvo en cuenta, qué cosas le funcionaron muy bien, en qué es mejor y en qué tiene falencias que puede superar.

La mesa, es un lugar de resolución, de construcción de la relación. La relación yo la voy a construir, no porque yo decida desde el balcón que la relación va a ser de esta manera. La relación la voy a construir junto con el otro. Es una tarea de co-construcción, y eso se va a hacer en la mesa. Eso se va a hacer en el acto de la negociación. Durante la mesa vamos a resolver el problema junto con el otro.

El dilema del negociador:

El dilema básico del negociador es cómo puede hacer para, primero, crear valor, antes de tratar de distribuirlo. Cómo puede hacer, para que lo que va a distribuir entre el otro negociador y él, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le de mayor beneficio, aún cuando reciba el mismo porcentaje parcial.

Entonces, el gran esfuerzo en todas las negociaciones, va a ser el de buscar maneras de agrandar la torta, buscar maneras de que haya más para distribuir, porque si uno de los negociadores se enfoca en cuánto se lleva él, y cuánto se lleva el otro, y se vincula el concepto de “ganar” tradicional con el concepto de la torta chica, que es totalmente natural en las situaciones de negociación, solamente podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuye lo poco que hay.

El ciclo culpa-justificación:

El ciclo “culpa – justificación” lo único que hace es protegerlo de un sentimiento interno, pero no le ayuda en nada para hacer mejores acuerdos, al contrario, lo empuja a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, en el acto de poner la culpa en el otro, está trabajando en contra de la relación, pues al ponerle la culpa al otro generará una reacción.

Certeza y curiosidad:

Es esa actitud de curiosidad la que le va a permitir generar una dinámica de relación con el otro, en donde usted va a obtener mayor información, y mejor relación.

La curiosidad le sirve en el campo del problema, para tener mejor información, y le sirve también en el campo de la relación, para tener una relación más constructiva con el otro.

La confianza:

La confianza se construye y es difícil construirla, pero es muy fácil destruirla. La confianza se destruye muy fácilmente. Uno puede haber invertido mucho tiempo y esfuerzo en la construcción de confianza y se puede destruir muy rápidamente.

Pero si es difícil construirla, y fácil destruirla, es muy difícil reconstruirla. Una vez que se perdió la confianza, la reconstrucción de la confianza exige un esfuerzo varias veces el esfuerzo que exigió la construcción de la confianza.

Si es necesario construir más confianza, se debe tener más comunicación y no menos, y claro está obviar o sobreponerse a la actitud de que cuando nos generan desconfianza, decimos “yo con ese no hablo”.

Lo decimos así, a pesar de que eso impacte negativamente en los resultados que persigue, a pesar de que eso le impida lograr las cosas que necesita.

El esquema de los siete elementos:

El “Esquema de los 7 elementos” de Harvard, tiene tres elementos que tienen que ver con las personas, que son: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso que se puede hacer entre las personas que negocian, para llevar adelante un acuerdo.

En el campo del problema, incorpora básicamente estos conceptos: el concepto de intereses, el concepto de opciones, el de ciertos criterios objetivos o estándares, y el concepto de alternativas

En el lenguaje de Harvard, hacemos una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer mis intereses afuera del acuerdo.

Prepararse para la negociación:

1) Definir el equipo de negociación.

- Coherencia.
- Un mandato claro
- Una delegación precisa de autoridad

2) Definir nuestra misión existencial y fijarse objetivos para la negociación

3) El estudio permanente de la opinión pública.

4) ¿To be or not to be? ¿Negociar o NO?

5) EL FODA+T como Instrumento Metodológico

6) Trabajando con escenarios, complemento metodológico.

7) El análisis y el diagnóstico de la naturaleza de la negociación.

8) El entorno.

9) El conocimiento de las reglas del juego

10) ¿Será que podemos ganar todos? Todos deben ganar algo!

11) El diagnóstico de la situación de su(s) contraparte(s) en la negociación

12) La información

13) La ética en la negociación

14) Asesores especializados en el conocimiento de todas las contrapartes posibles

15) Metodología de Negociación

16) El semáforo

17) Sistema de Evaluación y Seguimiento

- La coherencia
- El margen de seguridad, o nivel de riesgo
- Ventajas comparativas
- Auditores

Definir el equipo de la negociación:

Es necesario establecer un equipo de negociación que tenga la responsabilidad de todo lo que es la reflexión y la negociación, y también la de informar a las instancias reglamentarias.

- **Coherencia:** que sea un grupo donde existan posibilidades de entendimiento y de trabajo conjunto.
- **Un mandato claro:** Es decir, las labores y objetivos que debe cumplir esa negociación.
- **Una delegación precisa de autoridad de parte de las autoridades estatutarias sobre las limitaciones y los mecanismos de comunicación**

Definir la misión y fijar objetivos para la negociación:

El establecimiento absolutamente claro de cuál es la misión en esta negociación y cuáles son los objetivos es uno de los requisitos fundamentales para todas las actividades, y especialmente para entablar una negociación coherente.

El estudio permanente de la opinión pública:

Hay que establecer previamente si la negociación tiene sentido, si será bien aceptada, y eventualmente habrá que desarrollar una estrategia de

acciones y de comunicación que permita ir conquistando el apoyo popular

Negociar o no?

¿Qué pasa si NO negocio? ¿Cuál es nuestra mejor alternativa? ¿Quedarnos como estamos? ¿O tratar de conseguir algo más por otra vía? ¿Qué puedo obtener, y a cambio de qué? ¿Cuál es mi costo de negociar, ante mis seguidores, aliados, adversarios y el resto de la opinión pública? ¿De tener éxito? ¿Y al fracasar?

El FODA + T como instrumento metodológico:

Instrumentos para evaluar la situación hay varios, y uno de mucha utilidad es el FODA, que como sus siglas lo indican, es una metodología de análisis que establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una situación específica. A esta metodología puede agregarse el factor Tiempo para establecer prioridades.

Trabajando con escenarios:

Otro instrumento importante en la preparación de la negociación es la previsión de los posibles escenarios aceptables, pues en la política nunca se tiene certeza absoluta de cómo terminará una negociación.

Determinar previamente los escenarios aceptables facilita la evaluación de los acuerdos que se van logrando.

Análisis y diagnóstico de la negociación:

Se trata de establecer muy claramente si es una negociación de largo plazo o de corto plazo.

En este marco es clave proteger e incrementar nuestra credibilidad: uno prefiere negociar con gente de palabra.

El entorno:

Aquí cabe recalcar la necesidad de buscar y estudiar a los posibles aliados y adversarios, es decir, los que pueden ser afectados positivamente o negativamente por una negociación.

El conocimiento de las reglas del juego:

Todas las negociaciones se dan dentro de un marco legal; hay reglas que definen el juego.

Hay plazos, reglas, limitaciones económicas, regulaciones para el acceso a los medios de comunicación, etc.

Todo eso evidentemente obliga a que se maneje perfectamente el entorno institucional de cada negociación, y los límites o alcances de dicho entorno.

Todos deben ganar algo:

El que no tiene nada que ganar no tiene buenos incentivos para negociar y menos aun para cumplir.

Cualquier relación en la que a uno le toca ganar siempre y al otro perder siempre, evidentemente no va a durar mucho tiempo.

El diagnóstico de la situación de su contraparte:

Esto obliga a establecer una estrategia que tenga en cuenta la posición de la contraparte.

De allí entonces la importancia de ver el entorno en su integridad y no solamente la negociación bilateral con un aliado potencial.

La información:

En la negociación debe estar presente constantemente la necesidad de entender qué es lo que piensa el otro. Militarmente esto se llama inteligencia y contrainteligencia.

Uno tiene la capacidad, por no decir la obligación, de saber lo que está pasando y lo que está pensando el que estará frente a usted en la mesa de negociación.

La ética en la negociación:

La ética es una auto-limitación que no necesariamente es asumida por “los otros”. Es un asunto sensible, pues al entrar a un escenario donde el que está frente a usted tiene una percepción muy diferente de la ética, usted puede ser arrastrado o tentado a actuar de la misma manera, lo que puede traer consecuencias graves relacionadas con la pérdida de identidad y de los valores mismos con los cuales se está negociando.

Asesores especializados en el conocimiento del tema:

La ética es una auto-limitación que no necesariamente es asumida por “los otros”. Es un asunto sensible, pues al entrar a un escenario donde el que está frente a usted tiene una percepción muy diferente de la ética, usted puede ser arrastrado o tentado a actuar de la misma manera, lo que puede traer consecuencias graves relacionadas con la pérdida de identidad y de los valores mismos con los cuales se está negociando.

Metodología de negociación:

Sólo existen dos maneras de negociar: deductiva o inductivamente.

La negociación deductiva es aquella en que se está de acuerdo con “el otro” con relación a lo que se desea lograr, al objetivo final, y de allí se deduce lo demás.

Pero también se puede negociar inductivamente, es decir lograr pequeños acuerdo parciales sin comprometerse en un acuerdo final

Es posible negociar hasta la guerra.

El semáforo:

El procedimiento es sencillo: se coloca en una matriz los diferentes puntos de vista que tienen las partes sobre todos los temas negociables,

y se colorean con verde los puntos de coincidencia, con amarillo los puntos de cercanía y con rojo los puntos donde hay total desacuerdo.

Usted puede pagar “barato” acuerdos “caros”, o sea ceder temas “verdes” a cambio de “rojos”.

Sistema de evaluación y seguimiento:

Una organización política debe establecer mecanismos de evaluación y seguimiento permanente para hacer los ajustes a tiempo, o cuando menos al menor costo posible.

Proponemos cuatro criterios:

- La coherencia
- El margen de seguridad, o nivel de riesgo
- Ventajas comparativas
- Auditores

NEGOCIAR LA NEGOCIACION:

- 1) ¿Negociación pública o negociación privada?
- 2) ¿Quiénes negocian? ¿Dónde?
- 3) La agenda: ¿Qué se negocia y en qué orden?
- 4) Los tiempos
- 5) ¿Cómo se negocia?
- 6) Mecanismos de mediación y/o de garantía
- 7) Las actas

Negociación pública o negociación privada?

Antes que nada, y preferentemente por la vía de contactos preliminares secretos, es preciso acordar si la negociación va a ser pública, privada o

incluso secreta. También hay que establecer de antemano la estrategia de comunicaciones frente a la opinión pública y los medios de comunicación.

Quienes negocian? Donde?

Evidentemente, ambos equipos deben tener el mismo nivel de decisión. Además, es bueno que haya amigos en ambos lados de la negociación porque eso la hace menos tensa y más factible.

En resumen, hay que buscar el mejor entorno físico y humano para facilitar los resultados.

La agenda: que se negocia y en que orden?:

El orden de la agenda puede afectar las negociaciones, especialmente si se traslada a la opinión pública.

Los tiempos:

Vietnam del Norte pasó casi un año negociando con los Estados Unidos, en París, la forma de la mesa de negociación. Claro, lo que les importaba NO era la mesa de negociación, era que ellos sabían que el tiempo estaba en contra de los Estados Unidos porque el Presidente Nixon quería resolver la guerra para ganar su reelección. Entonces ellos “perdieron” el tiempo y ganaron la guerra!

Como se negocia?:

¿De manera inductiva o deductiva?

Discuta problemas, no personas.

Discuta intereses, no posiciones.

Trabaje con criterios objetivos y comparta razonamientos.

Busque alternativas y procedimientos creativos para avanzar en la negociación.

Mecanismos de mediación y/o de garantía:

En la negociación es fundamental incluir mecanismos de mediación y/o garantía, de manera que si en algún momento dado un sector considera que ha habido incumplimientos en lo convenido, tiene una instancia o mecanismos para apelar.

Los intermediarios a que acabamos de referirnos pueden contribuir tremendamente con esta labor.

Las actas:

Por supuesto, se debe establecer qué se acuerda y cómo se acuerda, y si se firma o no se firma, pero de alguna manera llevar apuntes de lo acordado, y cada sesión debe empezar y terminar con la lectura de los acuerdos recién celebrados.

La negociación no puede estar basada solamente en lo que los negociadores recuerdan.

8. MEDIA TRAINING

(Bibliografía básica: Javier Sanchez Galicia et al.: Razones de voto- Manual de comunicación electoral, Instituto internacional de estudios sobre comunicación publica, 2004, Mexico, ISBN 968-5426-19-8)

Dado el creciente protagonismo de los medios de comunicación en la vida política, quienes participan de ella en cualquiera de sus manifestaciones deben procurar tener una formación que les permita entender la naturaleza y exigencias operativas de cada uno de esos medios:

- **Medios electrónicos, como la televisión, que es ante todo imagen, y la radio, que es voz, música, efectos y silencios.**
- **Los anuncios exteriores, carteles, etc.**
- **Los medios impresos: folletos, tarjetas, cartas por correo, notas de agradecimiento, reproducciones de recortes periodísticos.**
- **Los diarios y revistas**

Es muy importante la evaluación del impacto de los medios de comunicación.

El media training: Es llegar a conocer el lenguaje de los medios, para saber actuar adecuadamente en ellos, según aspectos tales como:

- **Coherencia entre sonido e imagen**
- **Respirar bien para hablar bien**
- **Manejo adecuado de los movimientos del cuerpo**
- **Usar la mirada como punto de apoyo**
- **Encontrar el timbre de voz acorde con la personalidad**
- **Articulación, entonación, silencios, intención**

- **Elección de las palabras adecuadas**
- **Usar frases de corto tamaño**
- **Construcción coherente y progresiva del mensaje**
- **Ubicarse en el escenario y en las reglas del juego**
- **Cuidado con la vestimenta y la imagen física**

También es muy importante:

- **Preparar ejemplos, anécdotas y comentarios sencillos**
- **No tomar notas ni leer**
- **Manejar situaciones difíciles mediante puentes de retorno al tema central**
- **Comunicar también con el silencio**
- **No confiarse en el entrevistador**
- **Monitorear siempre a los medios**

BASES BIBLIOGRAFICAS:

LA ACCION POLITICA INTELIGENTEMENTE CONDUCTIDA

(Basado en ARNOLETTO, Eduardo: Aproximaciones a la Ciencia Política, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-8465-6648-0, Morebooks)

DEFINICION Y MODALIDADES DEL LIDERAZGO

(Basado en ARNOLETTO, Eduardo: La conducción de actividades organizacionales publicas: Liderazgo-Gestion política- Gestion operativa- Gestion participativa- Gestion de los conflictos- Prevencion de conflictos, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-659-02259-3, Morebooks)

CONSTRUCCION DEL CONSENSO POLITICO

(Basado en ARNOLETTO, Eduardo: Aproximaciones a la Ciencia Política, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-8465-6648-0, Morebooks)

COMUNICACIÓN EMPATICA Y DE IMPACTO

(Basado en Morella Daboin et al.: Habilidades comunicativas del líder político: una reflexión local, International Journal of Good Conscience, 5(1)8-22 ISSN 1870 557X y en Carlos Ayala Ramirez: Diez conceptos básicos en torno a los medios de comunicación, en www.scholar.google.com)

DISEÑO, CONSTRUCCION Y DINAMICA DEL TRABAJO EN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

(Basado en Luis Ahumada Figueroa: Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional, www.uvm.cl/csonline, set. 2004, vol.III, nº 1)

ACTUACION EN LOS GRUPOS DE PRESION

(Basado en Antonio Castillo Esparcia: “Interacciones comunicativas entre lobbies, sistema político y medios de comunicación” en Temas de Comunicación n. 23, Univ. Andres Bello)

MANEJO DE CRISIS Y CONFLICTOS PUBLICOS

(Basado en ARNOLETTO, Eduardo: Los conflictos en los procesos políticos y sociales: Una visión desde la Teoria Politica y orientaciones metodológicas para su gestión, libro en preparación.)

ACTUACIONES EN PREVENCION DE CONFLICTOS

(Basado en ARNOLETTO, Eduardo: La conducción de actividades organizacionales publicas: Liderazgo-Gestion política- Gestion operativa- Gestion participativa- Gestion de los conflictos- Prevencion de conflictos, EAE, 2012, Madrid, ISBN 978-3-659-02259-3, Morebooks)

LA FORMACION DE NEGOCIADORES

(Basado en Frank Ponti: Los caminos de la negociación, Granica, Bs.As., 2005)

MEDIA TRAINING

(Basado en Javier Sanchez Galicia et al.: Razones de voto- Manual de comunicación electoral, Instituto internacional de estudios sobre comunicación publica, 2004, Mexico, ISBN 968-5426-19-8)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA:

Esther Del Campo: Los grupos de presión, www.scholar.google.com

Francisco A. Muñoz: Regulación y prevención de conflictos, Manual de Paz y conflictos, www.scholar.google.com

Juan Quesada A.: Marketing Político, Partido Popular, Secretaria de Formaciòn, Madrid, 2005.

Luis Fernando Sanchez Murillo: El marketing político y sus consecuencias para la democracia, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, www.scholar.google.com

Giovanni Sartori: Ciencia Política – Logica y Metodo en las ciencias sociales, FCE, Mexico, 1984.

Mario Weissbluth y Fernando Larrain: Modelos de gestión publica: Implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado, www.scholar.google.com