

***ENSAYO PARA OPTAR AL “DIPLOMA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES”, UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR.***

# **El Manejo de la Crisis**

Alumno: Jorge Agüero Palma  
Profesión: Oficial de la Armada de Chile

## Introducción

De acuerdo, al diccionario de la Real Academia Española, existen varias definiciones que se refieren a la palabra "crisis", sin embargo, escojo la siguiente por la amplitud que plantea en la aplicación de la misma en distintos escenarios:

***“Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales”.***

Al referirse a la mutación implica un cambio, el cual, puede ser conducente a una realidad más favorable o, por el contrario, llevar un proceso a un completo desastre.

Conocidos son varios hechos de crisis que la humanidad ha vivido, sin considerar que existen miles de los cuales la mayoría de los habitantes de este planeta desconocemos por quedar, estos, guardados en las esferas más altas del sistema social. De los conocidos podemos mencionar la crisis de los misiles de Cuba el año 1962 que tuvo al mundo al borde de un holocausto nuclear. En nuestra región, el caso de la crisis con Argentina en el año 1978, estuvo muy cercano a generar un conflicto armado entre Chile y el país vecino.

La relevancia del manejo de la crisis es la clave de su evolución, que como mencioné anteriormente, puede llevar la situación a un efecto disuasivo o bien al desencadenamiento de un conflicto de proporciones.

Importante es hoy en día el manejo de las crisis, ya que, estamos viviendo un mundo convulsionado y de continuos choques, como lo menciona Huntington en su libro “El Choque de Civilizaciones” que, sin duda, pone en antecedentes lo importante que los roles culturales propios de cada sociedad juegan en el concierto mundial, especialmente cuando se aprecia la superposición de una tendencia sobre la otra. Se refiere a la occidentalización del planeta en los aspectos políticos con la instauración de la democracia y el desarrollo económico, que cada vez nos involucra más.

Este sólo aspecto ya es generador de crisis y conflictos y el principal actor en este proceso específico son los Estados Unidos de Norteamérica. El modelo económico y político empleado por este país lo ha llevado a convertirse en la potencia mundial indiscutida y que ha tenido un proceso participativo también mundial desde fines del siglo XIX. Participó en los conflictos que dieron lugar a la Primera Guerra Mundial y posteriormente a la Segunda Guerra Mundial. En ambos casos su intervención no fue inmediata, siendo su primera aproximación en apoyo económico y luego, con apoyo bélico tanto en armamento como con la presencia de sus Fuerzas Armadas. A pesar de su gran presencia y poderío ninguna de estas batallas se ha lidiado en sus propias tierras. Luego prosiguió la llamada Guerra Fría entre dos bloques, uno liderado por Estados Unidos con una

economía de libre mercado y un sistema político liberal y el otro, liderado por la Unión Soviética con una economía centralizada en el Estado y un sistema político comunista. Con la caída del muro de Berlín en 1989, el bloque socialista se derrumba quedando de manifiesto que es un sistema que dada la coyuntura y desarrollo mundial se vio ampliamente sobrepasado y se tornó insostenible por los países que lo lideraban, especialmente la antigua URSS, que después de todos estos cambios, no sólo político y económico, sino además la independencia de algunos de sus anexados, pasó a ser lo que hoy denominamos Rusia.

El siglo XX es un siglo de grandes guerras, crisis y conflictos en todo el mundo. El siglo XXI se presagiaba como el período de occidentalización y la victoria del sistema por sobre los otros. La hegemonía propiciada por Estados Unidos llevó a algunos a pensar que la historia había llegado a su fin (Fukuyama, El Fin de la Historia)- en su texto expresa ***“el fin de la historia será un momento muy crítico. La lucha por el reconocimiento, la lucha mundial que existía será reemplazada por el cálculo económico y la discusión del medio ambiente...en el período post-histórico no habrá arte ni filosofía porque no habrá nada que buscar....La nostalgia hará continuos conflictos.”***<sup>1</sup>

Esto es basado en la teoría que se había impuesto el más efectivo de los sistemas político – económico y por esta razón ya no habría que seguir buscando más alternativas, sino que adaptar la “fórmula adecuada”.

Sin embargo, nadie pudo siquiera imaginar que a inicios del siglo XXI, la gran potencia, instaurada como modelo, sería vulnerada por un grupo terrorista que recurriendo a recursos no convencionales de guerra, derrumbó, la mañana del 11 de Septiembre de 2002, el símbolo del poderío económico y desarrollo de occidente: las Torres Gemelas ubicadas en pleno centro de Manhattan. Este hecho provocó gran impacto mundial no sólo por el número de víctimas que fueron miles, sino por la forma en que se realizó el ataque, usando pilotos suicidas que abordaron aviones comerciales y que una vez en vuelo, procedieron a reducir a los pilotos comerciales haciendo estrellar los aviones contra las torres.

La gran superpotencia había sido brutalmente sobrepasada. Esto ha generado lo que se está convirtiendo en el gran conflicto de este siglo. Una lucha que parece no tener fin contra todo aquello que avale el terrorismo musulmán.

Por otra parte, los fundamentalistas de esta religión ven al sistema capitalista como el generador de los grandes desastres en materia humana y convencidos de su superioridad espiritual no están dispuestos a trazar con occidente, sino por el contrario, sobreponerse por medio de una guerra no convencional, como es el terrorismo, contra lo que ellos interpretan como el flagelo de la humanidad.

Este es sólo parte del actual escenario mundial y hoy debido a las grandes amenazas atómicas, se hace cada vez más necesario buscar alternativas que conduzcan un manejo positivo de las crisis y disminuir los conflictos que bien podrían terminar con nuestra existencia.

---

<sup>1</sup> F. Fukuyama. El Fin de la Historia. Barcelona 1992.

Al respecto Giddens dice: ***“A medida que los cambios (se refiere a la globalización), toman cuerpo, crean algo que no ha existido antes: una sociedad cosmopolita mundial. Somos la primera generación que vive en esta sociedad, cuyos contornos sólo podemos ahora adivinar. Está trastornando nuestros modos de vida, independientemente de dónde nos encontremos. No es – al menos por el momento- un orden mundial dirigido por una voluntad humana colectiva. Más bien está emergiendo de una manera anárquica, casual, estimulado por una mezcla de influencias.”***<sup>2</sup>

Este comentario, nos acerca a la idea que la globalización en vez de reducir los conflictos, puede aumentarlos en gran escala debido, justamente, a la carencia de un orden pre-establecido. Es decir, sin dirección, sin rumbo en un mundo que aún mantiene divisiones muy profundas.

### **Crisis y Conflicto**

Pensar en cuál de estos procesos se inicia primero en el ámbito societal, político, económico o simplemente humano, sería comparable a pensar en la ya tradicional y conocida pregunta: ¿qué es primero “la gallina o el huevo”? Aunque es una comparación poco académica ilustra claramente lo que se pretende desarrollar.

Las crisis y los conflictos han existido siempre, en forma permanente por ser este aspecto parte inherente al desarrollo del ser humano. Así como el ser humano puede sentir paz, también vive conflictos. Ambos están entrelazados. El

---

<sup>2</sup> A. Giddens, Un Mundo Desbocado, Barcelona 2001.

tema de fondo es aprender a manejar los conflictos asumiéndolos como parte de nuestro desarrollo y abordarlos de la mejor manera para evitar daños irreparables.

En el caso de las crisis, éstas se manifiestan como el período crítico antes de transformarse en un conflicto, sin embargo no van siempre en ese orden.

Una crisis puede desencadenar un conflicto y también un conflicto puede convertirse en una escalada de crisis.

Por ejemplo, el conflicto Palestino - Israelí es una escalada de crisis constantes. Bien sabemos que en esta historia tan antigua existe un antagonismo, no sólo en lo que inicialmente implicaba un problema de descendencia familiar que desarrolló dos tribus distintas con un progenitor común. Esto que pudo haber quedado como una continua lucha limitada al medio oriente, se agrava cuando los israelíes se consolidan políticamente y se hacen reconocidos por medio de la gestión de Herzl a fines del siglo XIX en su llamado al sionismo y la reunión de los judíos que habían sido dispersos por todo el mundo luego de la expulsión de sus tierras durante la invasión romana, hecho que se conoce como la diáspora. Desde ese momento comienza la nueva era de la formación del Estado de Israel y que se consolida en 1948, cuando las Naciones Unidas les conceden un territorio en la zona actualmente conocida, pero que los palestinos reclaman como propia.

No me es propio un análisis detallado de este gran conflicto dada la magnitud del mismo, sin embargo, es importante mencionarlo, someramente, por

el ejemplo que reviste la forma en que éste se lleva a cabo. Israel cuenta con el apoyo de Estados Unidos, Estado que no sólo le ha provisto de armamento, sino que ha jugado un rol fundamental en la consecución de la paz con los otros países colindantes que son Siria, Egipto, Jordania y El Líbano. El modo de operar de los palestinos, desde un inicio, ha sido con violentos ataques terroristas, puesto que la gran debilidad del pueblo Palestino ha sido el no haberse constituido como un Estado reconocido desde un principio. Esto le ha traído grandes complicaciones en el campo diplomático de acción, al verse debilitado de representantes creíbles ante el mundo entero, dada la forma que tienen de protestar por los territorios que reclaman como propios.

En este aspecto, me atrevo a citar a Chomsky con respecto al tratamiento que Israel hace también a los Palestinos que no carecen de ser actos terroristas: ***“se podría sostener que el bombardeo israelí no incurre en la categoría de terrorismo internacional, sino más bien en el delito mucho más grave de agresión, como sostuvo el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. También cabe argumentar que es injusto aplicar a Israel la definición de “terrorismo Internacional” hecha por otros. Para responder a esta última queja, podemos considerar su propia doctrina, formulada por el embajador Benjamín Netanyahu en una conferencia internacional sobre el terrorismo. El factor distintivo del terrorismo, explicó es “el asesinato y la mutilación (de civiles), deliberada y sistemáticamente, con la finalidad de inspirar miedo”. Es evidente que el ataque de Túnez y otras atrocidades israelíes durante años concuerdan con esta definición.....El ataque de Túnez fue coherente***

***con la costumbre de Israel desde los primeros tiempos del Estado: la represalia se dirige contra los vulnerables, no contra los autores de atrocidades.”<sup>3</sup>***

Se puede apreciar, de esta forma, que este conflicto no tiene fin, ya que de ambas partes no existe consenso aparente y menos intencionalidad de llegar a un acuerdo de paz. Entonces seguirá siendo una escalada continua de crisis y conflictos.

La transversalidad existente hoy en día entre todos los países, desde donde se generan acuerdos, y ya no por las vías diplomáticas tradicionales, sino por todas las redes de comunicación e intercambios posibles entre un Estado y otro, convierten este tema un eje central de discusión, dadas las implicancias que tienen los intercambios desmedidos y no debidamente regulados.

A pesar que los Organismos de Defensa de los países y las universidades que están preocupadas por el tema ofreciendo alternativas de lidiar con los conflictos, es difícil pensar que estos acabarán algún día ya que está presente en la naturaleza humana. Por lo tanto, puede haber búsqueda, intentos pero nada garantiza los resultados porque lo único realmente secreto subyace al interior de la conciencia humana. Este es un punto relevante a la hora de analizar las crisis. Es importante conocer su génesis y aquellos que están involucrados en la toma de decisiones en un evento crítico.

---

<sup>3</sup> N. Chomsky, Piratas y Emperadores. Barcelona 2003

### **Gestación de una crisis**

Una de las características más importantes de las crisis es que todas tienen un período de gestación. El descubrimiento atento de los indicios que pueden llevar a un estado crítico es tarea del campo diplomático de acción y los gobiernos en general.

Por otra parte, la provocación de una crisis no siempre tiene como objetivo central llegar a un conflicto armado. Muchas veces, éstas son políticamente provocadas para colocar demandas frente a un adversario. En otras palabras,

***“...es un conflicto de intensidad limitada generada ex profeso por un Estado para hacer prevalecer sus intereses por sobre los de su oponente sin recurrir al empleo generalizado e intenso de la fuerza armada, el cual, es posible revertir a la situación que existía antes de su inicio mediante negociaciones que, aseguren a quien lo generó, la satisfacción de sus intereses, y que sean aceptables para el oponente.”<sup>4</sup>***

No obstante lo anterior, el mundo al cual nos enfrentamos hoy exige al campo político de acción, gente idónea que pueda entender el proceso y manejo de una crisis, sus causas, sus consecuencias en entornos cada vez más inseguros. En palabras de A. Giddens: ***“Cuánto más capaces seamos de comprender racionalmente al mundo y a nosotros mismos, mejor podremos***

***manejar la historia para nuestros propósitos. Debemos librarnos de los hábitos y los prejuicios para controlar el futuro.***<sup>5</sup>

### **Niveles de Crisis**

Las crisis se manifiestan en distintos niveles del desarrollo societal:

#### **Crisis Políticas:**

Son aquellas que generan guerras, ingobernabilidad, entre otras, cuyos resultados se ven a diario en todo el mundo. No hay guerras mundiales en este momento, pero los conflictos y las crisis políticas se establecen a diario en cualquier punto del planeta. Basta con pensar cuantas crisis se han sucedido con Bolivia sólo éste último año y que el Ministerio de Relaciones Exteriores ha tenido que manejar cuidadosamente para no provocar una situación de riesgo aún mayor.

#### **Crisis Económicas:**

Éstas son las más delicadas hoy en día debido a la interrelación económica actualmente existentes entre los Estados y que cada día se unen más. Por ejemplo, la crisis financiera de Tailandia en 1997 que desencadenó una en Corea el mismo año. Luego, alcanzó a Rusia y a principios de 1999, Brasil se vio obligado a abandonar su política de cambio fijo.<sup>6</sup> Lo que produce esto es que, si bien es cierto, los Estados no comparten fronteras, la fuente de capital es la misma.

---

<sup>4</sup> ACANAV, La Crisis y su Maniobra, Valparaíso, 2000.

<sup>5</sup> A. Giddens, Un Mundo Desbocado, Barcelona 2000.

**Crisis Sociales:**

Por ejemplo, las migraciones forzadas de parte de habitantes de países pobres que salen de sus fronteras hacia los países desarrollados en busca de mejores oportunidades. Bien sabemos el esfuerzo que están haciendo los países europeos para regular el acceso de los inmigrantes, los cuales, lejos de ser un aporte para el Estado que los recibe, la falta de preparación de los recién llegados los conduce a aumentar la cesantía y la pobreza, aumentando el gasto fiscal, al traducirse en un elemento que, de alguna manera, hay que sostener.

En nuestro país podría ocurrir algo similar, si es que ya no es un fenómeno en curso. Es lo que respecta a los peruanos que se han instalado en el centro de la capital, produciendo verdaderos barrios. Esto no sólo es acrecentado por el estímulo propio de buscar nuevas expectativas, también tienen responsabilidad las empresas que contratan esta mano de obra barata y contra quienes no tienen ninguna responsabilidad social. Sólo mano de obra que les disminuye los costos.

**Crisis Científicas-Tecnológicas:**

Estas se relacionan con el desempleo y la desigualdad social, que sin duda, puede acarrear grandes y sostenidas crisis. El reemplazo de tecnología por mano de obra es uno de los factores que más inciden en la cesantía que va en aumento mundial. Esto no sólo afecta a las personas, también el intercambio tecnológico

---

<sup>6</sup> N. Chea, J. Maguire, J. Braney, El Nuevo desorden Mundial, Harvard Business Review, Agosto 2003

sustituye empresas completas, como por citar un artículo con respecto a la toma de exámenes radiológicos que se realizan en algunas clínicas norteamericanas. Estas son enviadas, vía Internet, a la India, donde expertos las analizan y devuelven los diagnósticos, abaratando así los costos de esa clínica en Estados Unidos, ya que, por el precio que debe pagar a un especialista norteamericano, trabajan dos en la India.

### **Crisis Civilizatorias**

Estas son provocadas por los intercambios culturales, especialmente en los sectores donde una cultura pretende imponerse por sobre la otra. Es lo que Huntington se refiere como Choque de Civilizaciones. Es destacable mencionar que cuando la integración cultural se presenta como proceso natural, donde una sociedad adapta gradualmente nuevas costumbres y formas de vida, en todos sus aspectos, no constituyen una fase de crisis. Distinto es el caso como lo que ocurre en Irak, donde Estados Unidos, en su afán mesiánico de instaurar la democracia ha invadido el territorio Iraquí mediante el uso de la fuerza. Este acto impositivo, difícilmente puede ser entendido por los sometidos, ni siquiera en el mediano plazo, por poseer ambos sistemas una génesis extremadamente distinta y opuesta.

## **Crisis por la Contaminación del Medio Ambiente**

Estamos viviendo un período crítico para la humanidad en lo que medio ambiente se refiere. El mundo está intentando llegar a acuerdos para mejorar la calidad de las emisiones de gases que las fábricas envían a la atmósfera. A pesar de estas intenciones, pareciera ser que la atmósfera está definitivamente cambiando. Los efectos provocados por las grandes poluciones han derivados en desastres climatológicos provocando situaciones extremas nunca antes vistas: inundaciones y sequías en forma simultánea en distintas partes del globo, por nombrar algunas.

## **Crisis Organizacionales**

Peter Drucker alude a que nuestra sociedad está viviendo lo que él llama la Sociedad del Conocimiento. Esta sociedad está compuesta por organizaciones de todas las índoles. Pensar de acuerdo con Drucker es aceptar también que las organizaciones existentes están afectas a crisis y conflictos. Me atrevo a ir más allá, incluso, haciendo alusión a la organización más importante hoy día aún existente: la familia. Desde ese punto de vista, las crisis a las cuales se ve enfrentada la organización familiar, actualmente, es evidente. Cada vez son menos los interesados en hacer familia, especialmente de la manera tradicional que todos conocemos. Las desavenencias ya no tienen la capacidad de tolerancia como lo era antiguamente. Hoy la separación es una alternativa a la que se recurre a veces sin siquiera intentar una vía de solución. La búsqueda de lo fácil

es lo que conduce a las personas a no comprometerse. Pareciera ser que las comodidades que el desarrollo tecnológico nos ha brindado, también nos ha perjudicado, por cuanto, cada vez más es menor el esfuerzo que hay que realizar para una determinada acción.

En las organizaciones empresariales ocurre lo mismo, especialmente en los países subdesarrollados. La carencia de compromiso, de responsabilidad compartida es común entre la alta gerencia y los empleados. Aún se vive un sistema jerárquico donde las comunicaciones de orden interno se ven afectadas promoviéndose, al interior de éstas, conflictos que pueden alcanzar diversas proporciones. No en vano existen empresas dedicadas exclusivamente a las negociaciones internas para resolver los conflictos. Los costos asociados a un conflicto no resuelto son altísimos.

### **Maniobra de Crisis**

Como mencionamos con anterioridad las crisis tienen un periodo de gestación. En ella intervienen factores que provocan incertidumbre y apremio al momento de determinar un curso de acción. Esto provoca una enorme presión sobre los responsables en tomarlas decisiones.

Para un manejo de crisis efectivo se ha dividido la esfera política en cuatro campos de acción:

- Campo de Acción Psicopolítico
- Campo de acción Diplomático

- Campo de acción Económico
- Campo de acción bélico.

Estos campos de acción deben actuar en forma coordinada y conjunta en la medida en que la situación lo permita. Digo esto, porque las manifestaciones de crisis, por lo general, se presentan en momentos impredecibles y muchas veces imposibilitan la reacción inmediata de los cuatro campos de acción en forma simultánea y coordinada.

En este plano, el Campo de Acción Diplomático es el que tiene el primer rol, ya que, debe mediar en perfecta coherencia entre lo que se pretende como país y la proyección externa que se quiere dar a conocer. Se convierte en un elemento catalizador y dependiendo de su buena gestión dará el tiempo necesario para lograr una acción conjunta que cubra y defienda los intereses nacionales.

En Campo de Acción Psicopolítico esta representado por el Ministro del Interior y tiene como responsabilidad cooperar con el Ministro Secretario de Gobierno para mantener la orientación adecuada de las comunicaciones y la información interna del país.

El Campo de Acción Económico está constituido, por el Ministro de Economía que será responsable de la determinación de la administración y asignación de los recursos requeridos.

El Campo de Acción Bélico tiene como responsabilidad el análisis estratégico que permita distribuir el poder militar de acuerdo al desarrollo de los acontecimientos. Este campo de acción es el último al cual se intentará recurrir dado que su participación implica que el manejo de la crisis, a través de los otros campos de acción, no ha dado resultado.

### **Fase de la Maniobra de Crisis**

De acuerdo a la Academia de Guerra Naval las fases de la crisis son las siguientes:

- Reto o desafío inicial.
- Respuesta del Desafiado
- Reacción ante la respuesta
- Proceso Respuesta – Reacción  
Distensión – Escalada
- Acuerdo a compromiso final.

Este modelo facilita el análisis de una crisis y no hay que olvidar que muchas veces las crisis son utilizadas como instrumento para atender intereses nacionales como son:

El desvío de la atención pública, especialmente, cuando un gobierno carece de crédito al interior del Estado. Es lo que ocurre constantemente con Bolivia con respecto a sus agresiones en contra de Chile solicitando sus derechos de salida al

mar, que no tiene otro propósito de justificar las propias incompetencias del gobierno de turno y buscar de esa manera respaldo popular.

### **Negociación de Crisis**

Este es el elemento fundamental del manejo de la crisis. Una negociación adecuada implica que la oferta que se promulgue sea de aceptabilidad para el oponente, es decir, que no constituya una acción humillante.

Esta lección fue entendida a un precio muy alto en Europa. Después de la Primera Guerra Mundial se obligó a Alemania a pagar grandes indemnizaciones a los países afectados. Esto provocó un desfinanciamiento total de Alemania que dejó el espacio preparado para enardecer los sentimientos nacionalistas que provocaron el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial con las consecuencias que todos conocemos.

W. Ury nos propone un nuevo modelo de negociación basado en la idea de no ganarle al otro, sino ganarse a los adversarios. Es lo que llama "Negociación de Penetración". Se entiende que la mejor manera de llegar a acuerdos es negociando sobre la base del entendimiento del oponente, sus intereses en concordancia con los propios. No se trata de simplemente ceder, se trata de que ambas partes ganen para no generar resentimientos posteriores que puedan desencadenar un conflicto. Por otra parte en materia de política exterior, es básico no dejar nada pendiente.

## **CONCLUSIONES**

Es difícil concluir en un tema tan amplio y tan difícil de acotar, que por otra parte, está en continuo ejercicio.

Las crisis y los conflictos siempre van a estar presentes. Lo importante es, primero, aceptar que son parte de nuestro diario vivir a nivel personal, societal, económico, es decir, en todas las esferas de la escala social.

Los países deben contar con personas debidamente preparadas en materias de Política Exterior para actuar en forma rápida ante una situación inesperada. El conocimiento de la historia es una herramienta valiosísima y necesaria para la comprensión de los acontecimientos. Hemos de aprender de ella para no cometer los mismos errores y, además, es una excelente fuente de información para conocer el comportamiento social de un Estado o región.

No existe receta para la resolución de los conflictos ni tampoco para predecir un estado de crisis, pero sin duda va relacionado con el nivel de desarrollo humano alcanzado, no en sus aspectos externos como el desarrollo tecnológico, sino el desarrollo espiritual y racional.

Tal vez algún día encontremos la respuesta en Kant y con nuestro actuar como sociedad demos la razón a éste filósofo que creyó en el desarrollo interno del hombre por medio del uso de la razón y que dada esta condición lo llevaría a establecer lo que él majestuosamente llamó “La Paz Perpetua.”

### **Bibliografía Consultada**

- Academia de Guerra Naval de Chile, La Crisis y su Maniobra, Valpo. 2002
- Pasquino, Crisis, en N.Bobbio, N. Mateucci, G Pasquino (Eds.) Diccionario de Política (trad. México 1998)
- S. Huntington, El Choque de Civilizaciones, (trad. Barcelona 1997)
- N. Chomsky, Piratas y Emperadores (Edic. B.S.A. Barcelona 2003)
- A. Giddens, Un Mundo Desbocado, Los efectos de la Globalización en nuestras vidas. (Santillana Edit. S.A. España, 2000).
- P. Drucker, Escritos Fundamentales (Buenos Aires, 2002)
- Enciclopedia SALVAT (Madrid 2004)