

Crisis y equilibrio de poder

Marisa Rodríguez Mojón
Suffolk University

I. INTRODUCCION

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, decimos que hay una situación de crisis cuando se da un cambio brusco en una situación habitual, o en la relación entre dos o varios actores. Se trata de un momento decisivo o crucial, que puede desembocar en mejora o empeoramiento de la situación anterior, ya que normalmente se considera consecuencia de un conflicto previo. Pero también puede surgir de desastres naturales, o inducidos por el ser humano pero no intencionados. En cualquier caso, es de destacar que la crisis normalmente tiene una dimensión de desorientación y confusión, así como de stress.

Estos componentes de alteración de los referentes habituales evidencian la aparición de huecos, o vacíos (en el caso de la ciencia política, vacíos de poder) que permiten la entrada en juego de actores y situaciones diferentes de las existentes antes de la aparición de la crisis. En el presente texto me ha preocupado buscar las conexiones entre esos hechos y algunos aspectos de las relaciones de liderazgo, buscando su influencia sobre el equilibrio del poder, visto sólo desde la perspectiva de sus conceptos clásicos.

II. LOS DESASTRES COMO CATALIZADORES DE LA ACCIÓN POLÍTICA

Mark Pelling y Kathleen Dill (2007) han estudiado la función de los desastres naturales como catalizadores del cambio político. En su opinión, aunque los desastres naturales no son, por sí mismos, la causa de cambios políticos, pueden desatar procesos sociales latentes, a muchos niveles, que dependen en buena medida del medio socio-político y cultural existente antes del desastre.

Por ello, los desastres naturales crean las condiciones para que se produzcan cambios políticos. Que lleguen o no a producirse va a depender de la capacidad, o incapacidad, de las autoridades para reaccionar con rapidez y de forma adecuada. En el caso de que las autoridades legítimas fracasen, o se retrasen, en la solución de los nuevos problemas aparecidos como resultado de los desastres, se podría crear un vacío de poder que sería aprovechado por otros grupos políticos.

La actividad de los grupos opositores podría incluir: maniobras para desestabilizar o deslegitimar a los detentadores del poder en el momento del desastre, introducir cambios en las coaliciones, o legitimar a sectores nuevos.

Los autores plantean siete hipótesis de trabajo sobre las consecuencias de los desastres naturales. Son:

1. Los desastres son mayores en las regiones periféricas. Esas regiones suelen estar menos protegidas, y los ciudadanos se sienten abandonados. Pueden incluso negarse a obedecer a las autoridades legítimas.
2. Los desastres pueden ser el resultado de fallos de desarrollo, planificación o mantenimiento, y pueden llevar a actitudes críticas con los sistemas políticos e institucionales dominantes (Tifón Katrina, en Nueva Orleans).
3. Las desigualdades sociales que ya existían previamente pueden agravarse debido a la forma en que las autoridades manejan la situación después del desastre. Es frecuente que se produzcan intentos de aprovecharlo para hacerse con los terrenos de barrios pobres destruidos, dando lugar a especulación e injusticias con sus habitantes. (Indonesia: Tsunami. La zona costera pasó de ser residencia de pobres a zona comercial).
4. La respuesta de los gobiernos y del sector privado tiene que ver con la relación política entre los dirigentes y la sociedad civil. Los sistemas democráticos y la libertad de prensa reducen los riesgos de hambrunas, al forzar a los gobiernos a hacerse cargo de la situación. Una política de reducción de riesgos puede ser más eficaz que un alto nivel de autoritarismo.

5. Las autoridades tienen una tendencia a interpretar como una amenaza la acción colectiva espontánea posterior al desastre, si se inicia en los sectores no-gubernamentales, y responder a ella con represión.
6. Después de un desastre, los líderes políticos tienen la ocasión de ampliar su apoyo popular. Esto sucede cuando su respuesta satisface a las demandas de los ciudadanos.
7. El reposicionamiento de los actores políticos después de un desastre se puede producir en muchos niveles:
 - a. Puede explicarse el aumento de popularidad de algunas organizaciones no gubernamentales, y de otros grupos que ayuden en las tareas de rescate y reconstrucción, incluyendo a los grupos religiosos;
 - b. Tal aumento de influencia puede ser temporal, y durar solamente durante los periodos de reconstrucción, pero tiene también la potencialidad de transformarse en una capacidad de influir a largo plazo, e implicarse en tareas de planificación de las formas de recuperación, lo que conllevaría el acceso de nuevos grupos al poder político.

Como consecuencia de todo lo anterior, nuestros autores opinan que los dirigentes políticos se encuentran ante una situación que les permite manipular los periodos de recuperación de los desastres para aumentar su legitimidad popular, pero que esto también les coloca ante la posibilidad de perderla. Otra posibilidad que se ofrece a los líderes es aprovechar la ocasión relacionada con los desastres como excusa para reconducir su política general hacia intereses que antes disimulaban.

Por su parte, los grupos marginales tienen la posibilidad de aprovechar esa coyuntura para usar los desastres como plataformas desde las que entrar en la vida política, introduciéndose en las ranuras abiertas por las posibles dudas, errores o periodos de reflexión, que rodean a la acción de las personas o instituciones que habían ostentado el liderazgo tradicional.

En íntima relación con lo anterior, el Estado legalmente constituido puede percibir como una amenaza aquellos casos en que se producen nuevas formas de organización altamente eficaces, y la estrategia de supervivencia que decida utilizar (represiva o liberal) influirá considerablemente sobre el papel que la sociedad civil pueda jugar en el futuro.

III. CRISIS Y CONFLICTO

Frecuentemente, la crisis es precedida por el conflicto. El conflicto surge cuando cada actor implicado en una acción piensa que esta tiene una solución diferente de las que aportan los demás actores, o que el reparto de unos bienes limitados debe de hacerse de manera distinta a cómo piensan los demás actores que debe de hacerse. Por ello, las posibilidades de conflicto se incrementan cuando los objetivos de los actores son incompatibles, en situaciones de escasez, y en momentos de incertidumbre.

Inevitablemente, el conflicto implica tensiones, apoyadas en la sospecha y la desconfianza de los actores (ya sean individuales, o grupos sociales o políticos) entre sí. Estas tensiones serían el elemento psicológico que respalda al conflicto, traducido básicamente en acciones que llevan a la crisis.

En este contexto, K.J. Holsti (1992: 349-350) opina que la crisis en realidad es, básicamente, una *Etapa* del conflicto: aquella en la que se produce un súbito estallido del conflicto, que se traduce en situaciones inesperadas.

Los actores se encontrarán inmersos en un medio psicológico en el que se producen percepciones creadoras de stress, entre las que destacan: a) percepción de una gran amenaza; b) percepción de que hay que responder y tomar decisiones rápidamente; c) percepción de que si no actuamos habrá consecuencias desastrosas. Todo ello lleva a una disminución del número de posibles acciones alternativas tenidas en cuenta, ya que se piensa que no hay tiempo para considerarlas detenidamente, y, frecuentemente, en tomar decisiones precipitadas eligiendo el curso de acción más fácil o más asequible, aunque no sea el mejor.

Todo lo anterior tiene consecuencias importantes sobre los vínculos entre los líderes y sus seguidores, y sobre las fracturas de los equilibrios de poder político.

IV. EQUILIBRIO DE PODER

El poder político es una relación de control mutuo entre los que ejercen la autoridad en el ámbito de lo público y entre ellos como grupo y el público en general (Morgenthau, 1993: 30). Quienes lo ejercen tienen capacidad de control sobre una parte de las acciones de los otros. Estos lo permiten bien porque esperan beneficios, o porque temen las desventajas de no permitirlo, o porque confían en el buen hacer de ciertas personas o de ciertas instituciones. Esto permite la creación de un cierto equilibrio, aunque siempre inestable.

Hobbes, en el *Leviatán*, ya recalca la inestabilidad del equilibrio de poder, al señalar que la armonía de la acción entre las personas se basa en una

competición para lograr lo deseado, y en el descubrimiento de que tiene menos costes cooperar para conseguirlo que competir sin freno y llegar al conflicto generalizado. Pero esta capacidad de coordinar intereses, y la negociación que implica, se romperían inevitablemente cuando un individuo tuviera la certeza de su superioridad, de su capacidad para imponer sus deseos sobre todos los demás. Las pasiones solo se controlan para evitar males mayores, y quien no teme dichos males no tiene freno a su egoísmo ni a su deseo de dominio. El equilibrio del poder se basa en la racionalidad de la reciprocidad y en la igualdad de poder (G. Constantino, 2007: 2) ya que está sustentado en que cada actor comprenda la conveniencia de superar las tendencias egoístas propias para evitar el conflicto permanente entre iguales.

A pesar de su inestabilidad intrínseca, el equilibrio del poder cumple funciones importantes. Entre ellas, evitar que una parte de los actores en competencia se imponga sobre los otros, limitando sus derechos y sus intereses, lo que destruiría a una parte de los actores que componen el sistema. Evidentemente, a los más débiles. Esta situación permite la existencia de un grupo en interacción, compuesto por actores más fuertes y más débiles, que se benefician todos de la mutua necesidad de cooperación, aunque sea por razones muy diferentes. Los débiles solo subsisten cuando ninguno de los poderosos consigue derrotar a los otros poderosos.

Las situaciones de crisis tienen la capacidad de romper el equilibrio, ya que, o son inducidas por un conflicto, y en ese caso son respuesta a una fractura en el acuerdo de cooperación; o se han producido por un desastre natural, o de origen humano pero no intencional, en cuyo caso ponen a prueba la capacidad de respuesta racional de los actores responsables de la toma de decisiones. Como ya se ha indicado, la capacidad de dar respuestas racionales disminuye en situaciones de stress, por lo que es frecuente que surjan malentendidos, se den respuestas precipitadas, falte análisis y no se considere toda la información necesaria. Como resultado, el equilibrio de poderes se romperá y no será restablecido hasta que cambien las circunstancias y se pueda negociar un nuevo acuerdo de cooperación basado en la compatibilidad de metas de los diversos actores.

V. LOS AGENTES DE LA DECISIÓN

En este punto cabría preguntarse por los agentes de las decisiones que comprometen a todo un grupo social, en este difícil esfuerzo de cooperación que denominamos equilibrio del poder.

Durante muchas décadas se ha hecho doctrina política considerando que los únicos actores en política son los Estados, vistos como organizaciones unitarias y racionales. Pero ya a mediados del S. XIX los estudios de las entonces

nuevas ciencias humanas (sociología, psicología, antropología) habían llamado la atención sobre la importancia de la sociedad en la evolución de los acontecimientos políticos. Más recientemente, en la década de 1970, empezaron a surgir teorías que complicaban el panorama político, al abordar temas como la importancia de la economía en las relaciones políticas, a nivel nacional e internacional, cubriendo incluso el ámbito de la seguridad. A esto siguieron otras conceptualizaciones, que los especialistas reunieron bajo el título de *pluralistas*. La escuela de pensamiento llamada Psicología Política ha planteado, entre muchas otras cosas, que el Estado no es unitario, sino que actúa, en cada momento, por medio de aquellos que deciden en nombre del Estado. Y que estos son personas, sujetas a todos los fallos normales en los seres humanos. Ciertamente, que hay diferencias entre unos y otros, pero no es menos cierto que están sujetas a las limitaciones de análisis que enturbian de vez en cuando la capacidad de elección de todos los responsables en todas las diversas áreas cubiertas por la sociedad civil. Algunas a nivel individual, entre las que destacan las conocidas como “fallos de percepción”, y otras a nivel de grupo o incluso globales.

Las elecciones de los responsables de la toma de decisiones se hacen en un medio social que tiene sus propios valores, sus tradiciones y sus modelos. Nos dice V. Pérez Díaz (1992, capítulo 2) que los agentes de la decisión son parte de ese medio y están influidos por él. Las preferencias de los agentes decisivos provienen de asunciones y reglas que se corresponden con la tradición, ya sea para aceptarla o para rechazarla, y se han originado en el ámbito de la sociedad civil. Las élites políticas, económicas, financieras y de cualquier otro tipo no descubren nada nuevo, sino que se limitan a traducir las *meta-reglas* (o normas no escritas) que ya existen en la vida social, económica y cultural.

Los responsables de la toma de decisiones están influidos por:

*Las demandas de aquellos que son objeto de la decisión.

*La estructura de la organización para la que deciden.

*Las reglas y asunciones de la sociedad civil: meta-reglas de la vida social, cultural y económica.

*Las circunstancias personales de quien decide: el medio cultural en que se ha educado, su sentido del deber, su capacidad de respetar u oponerse a las tradiciones, y sus percepciones (en cuya formación juegan un importante papel los errores conocidos en psicología social como *fallos de percepción*).

De la correcta traducción de las *meta-reglas* dependerá la viabilidad y el éxito de la nueva situación resultante de la decisión que se ha tomado. Cuando las normas que se intenta hacer cumplir no se corresponden con las normas no escritas de la sociedad civil, los gobernantes necesitan utilizar una dosis de coacción para imponerlas. Esto no siempre es posible. En aquellos casos en los que se ha intentado imponer sistemas políticos que chocasen frontalmente con

las reglas informales, no escritas, de la sociedad, esto se ha vuelto una tarea tan difícil que, a largo plazo, no se ha conseguido (lo que podría explicar el fracaso para imponer sistemas soviéticos y burocráticos de gobierno en los países del Este de Europa, o las dificultades que está teniendo occidente para institucionalizar sistemas democráticos en las ex-repúblicas soviéticas de Asia Central).

Con frecuencia, una misma base social no es unitaria ni culturalmente ni ideológicamente, por lo que las autoridades (de nivel local o estatal) deben de dar respuestas simultáneas a demandas diferentes, e incluso contradictorias, evitando caer en contradicciones o en negaciones ofensivas. Los responsables de la toma de decisiones difícilmente pueden estar seguros de que han traducido correctamente las *meta-reglas* de todos los diversos sectores que confían en ellos, especialmente en situaciones de premura y stress como las que se desatan con las crisis. Cuando se decide en situaciones de crisis, la posibilidad de dar respuestas que agraden a todos los sectores de la población es considerablemente menor. Esta posibilidad se incrementa en sociedades dispares, con gran distancia social, en las que el mundo cultural de los dirigentes puede estar muy alejado del de la mayor parte de la sociedad civil. O incluso en aquellos casos en que estos pertenezcan a una mayoría educada, siempre quedaría el problema de las minorías. En condiciones habituales, estos desajustes entre dirigentes y una parte de la sociedad civil quedan relegados por los beneficios mayores que se derivan de un clima de calma social, que hemos definido anteriormente como una de las razones por las que se realizan acuerdos de cooperación que se traducen en lo que se denomina equilibrio del poder.

Como ya hemos apuntado, las crisis producen estados de ansiedad inducidos por el stress y la percepción de urgencia. Los actores responsables de la decisión se ven forzados a dar un salto por encima de todas las convenciones, a desarrollar respuestas imaginativas, o por el contrario, a caer en la inoperancia. Decía Richard Nixon (citado por Holsti. O.R, 1987: 244) que sus mejores ideas le venían cuando estaba al borde de abandonar por cansancio y sueño, por lo que relacionaba las noches en vela por exceso de trabajo con actividad mental creativa.

Sin embargo, esta no suele ser la reacción habitual. Es más frecuente que los agentes de la decisión tengan problemas para recibir, procesar y asimilar, la información relativa a la nueva situación, confundiendo las noticias importantes con las menos importantes, y la acción deseable con la adecuada, o incluso no tomando en cuenta cambios en la situación real que la convierten en nueva. Todo lo cual interfiere con una correcta toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

Los resultados de los análisis de Pelling y Dill sobre casos concretos de crisis que han tenido lugar en el pasado muy reciente incluyen la posibilidad de que los dirigentes anteriores al surgimiento de la crisis refuercen su popularidad, para que mejore su relación con los ciudadanos, a través de una gestión adecuada de la crisis. Sin embargo, también hemos visto cómo pueden perder los apoyos anteriores que se transferirían a otros grupos o personas capaces de dar esa respuesta adecuada con más éxito que ellos.

Hemos procurado encontrar explicaciones teóricas a este proceso, usando claves provenientes de la psicología política, específicamente aquellas que tienen que ver con el vínculo entre los líderes y sus seguidores, dentro del contexto conceptual del equilibrio del poder. A partir de estas explicaciones, podríamos intentar buscar fórmulas para suavizar, o incluso reconducir, los elementos de debilidad estructural en que se apoyan estos fenómenos.

Dado que el elemento de sorpresa es un factor que contribuye en gran manera a la creación de stress, una de las fórmulas que pueden utilizar los dirigentes para evitar errores es anticipar las respuestas que pueden darse a posibles situaciones de crisis, especialmente las derivadas de previsible desastres naturales, o de actos terroristas. La finalidad es estar preparados para que la recuperación sea lo más rápida y correcta posible. Esto, a su vez, fortalece el vínculo entre dirigentes y sociedad civil, ya que estas actividades implican a la sociedad civil en la preparación de medidas de emergencia, que les van a resultar familiares en el momento en que deban de aplicarse, y por lo tanto elicitarián menor número de rechazos al ser aplicadas. Esta planificación tendría que incluir, al menos, tres etapas:

- a) la capacidad de detectar la posible llegada de un desastre,
- b) la de reaccionar ante el desastre, y
- c) la de recuperarse de los desastres, naturales o inducidos, casuales o voluntarios.

Algunos críticos podrían argumentar que es una manera de “rutinizar” o “burocratizar” las crisis, pero sin duda facilitaría la resolución de al menos una parte de ellas. Un problema más serio nos parece el riesgo de crear un clima de miedo que pudiera traducirse en actitudes de racismo y reforzar la división de clases. Tampoco hay que descartar el interés de algunas personas ocupadas en negocios relacionados con el incremento de seguridad personal para beneficiarse de este clima. Como toda actividad social, habrían de diseñarse los límites necesarios para evitar tales riesgos.

En este punto cabría fijarnos en la distinción que hace años hicimos entre *Líderes y Dirigentes* (M. Rodríguez, 2005).

Los dirigentes son gestores, frecuentemente buenos administradores, y buenos profesionales.

Pero los líderes son algo más. Naturalmente que deben de saber gestionar de forma adecuada, pero además de esto tienen que reunir ciertas características personales que les conviertan en personas capaces de comunicar su entusiasmo y encender la chispa del éxito entre sus seguidores.

Un líder es una persona capaz de identificar los problemas de los demás y solucionarlos. Además, debe de tener la capacidad de influir sobre la gente, aportando metas, dirección y motivación. Tiene que conseguir que la gente trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Y, para ello, necesita una capacidad especial de captar las *meta-reglas* predominantes en el grupo, que muchas veces son múltiples, y entre las que tiene que poder identificar aquellas que responden tanto a los deseos como a las necesidades coyunturales de los ciudadanos, y ser fuerte para defenderlas en los momentos de crisis.

En tareas de gobierno hay que producir resultados, no literatura. Un verdadero líder sabe cual es la diferencia.

Al resolver con éxito los problemas nuevos y urgentes que se plantean en momentos de crisis, un dirigente se puede convertir en líder, y reforzar su poder formal (capacidad de asignar recursos, comprometer bienes colectivos, y definir objetivos y metas) con la obtención de algo mucho más difícil: eso que llamamos *Autoridad*, que es la capacidad, o el arte, de conseguir que los demás hagan voluntariamente lo que nosotros les pedimos, debido a su convicción de que lo propuesto es justo y necesario. Con ello, queda legitimado el poder formal. Sin ello, se puede perder para siempre.

REFERENCIAS

- CONSTANTINO, G. (2007): "Del Equilibrio del Poder al Hombre imparcial", en *Política y Actualidad.com*. [www.politicayactualidad.com / textos.asp?id-texto=346&id-seccion=6](http://www.politicayactualidad.com/textos.asp?id-texto=346&id-seccion=6) Universidad del Salvador.
- HOLSTI, Ole R. (1987): "Theories of Crisis Decision Making" In VIOTTI & KAUPPI (Eds.) *International Relations Theory*. New York. MacMillan.
- HOLSTI, K.J. (1992): *International Politics, a Framework for Analysis*. Nueva Jersey. Prentice Hall International Editions.
- MORGENTHAU, Hans J. (1993): *Politics Among Nations. The Struggle for Power and Peace*. Boston. Mc Graw Hill.

- PEREZ DIAZ, Víctor (1992): *El Retorno de la Sociedad Civil*. Boston, Harvard University Press.
- PELLING, Mark & DILL, Kathleen (2007): *Natural Disasters as Catalysts of Political Action*. ISP/NSC Briefing paper 06/01, 4-6. Londres, Chatham House.
- RODRIGUEZ, Marisa (2005): Conferencias sobre liderazgo impartidas en el CESEDEN, y Curso intensivo sobre liderazgo impartido en el CNI.