

ENFOQUE COMUNICACIONAL EN LA GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE LA CRISIS POLÍTICA ACTUAL BOLIVIANA

OSWALD GARRÓN GONZALES¹

ORCID: 0009-0003-9787-2381

Recibido: 22 de febrero 2025

Aceptado: 3 de junio 2025

RESUMEN

El presente artículo analiza la gestión y resolución de conflictos en el contexto de la crisis política que atraviesa Bolivia durante la gestión 2025, en el que se destaca la importancia de la negociación como competencia clave del comunicador social, así como el papel de la comunicación estratégica y la teoría de la argumentación en la construcción de consensos y la transformación de conflictos. A partir del análisis de discursos públicos, se evidencia una predominancia de estructuras argumentativas débiles y estrategias comunicativas polarizantes que han dificultado el diálogo entre actores sociales y políticos.

Mediante un enfoque cualitativo, diseño metodológico teórico-documental y haciendo uso de las técnicas de revisión documental y revisión de contenido periodístico se examina el rol del periodismo como mediador simbólico, diferenciando entre medios que reforzaron la polarización y aquellos que contribuyeron a la deliberación pública.

Palabras Clave: Comunicación, conflicto, crisis.

1 Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social. Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior. Diplomado en Comunicación Estratégica y Corporativa. Maestría en Periodismo para el Desarrollo y la Interculturalidad. Maestrante en Comunicación Estratégica con mención en Comunicación Digital. (En fase de elaboración de tesis). Docente en la carrera de Ciencias de la Comunicación Social de la USFX. Correo Electrónico: oswaldgarron24@gmail.com

ABSTRACT

This article analyzes conflict management and resolution in the context of the political crisis facing Bolivia during the 2025 government.

It highlights the importance of negotiation as a key skill for social communicators, as well as the role of strategic communication and argumentation theory in building consensus and transforming conflicts.

An analysis of public discourse reveals a predominance of weak argumentative structures and polarizing communication strategies that have hindered dialogue between social and political actors.

Using a qualitative approach, a theoretical and documentary methodological design, and employing documentary and journalistic content review techniques, the article examines the role of journalism as a symbolic mediator, differentiating between the media that reinforced polarization and those that contributed to public deliberation.

Keywords: Communication, conflict, crisis.

INTRODUCCIÓN

La negociación es un proceso importante y valioso en la interacción de las personas y en los diversos mecanismos existentes para la resolución de conflictos, teniendo una evolución y desarrollo ascendente. La comunicación social involucra la transmisión de mensajes con un impacto en la sociedad. Los comunicadores deben realizar la negociación para manejar conflictos, promover el diálogo entre ambas partes y poder alcanzar acuerdos que beneficien a ambas partes.

En el contexto de crisis política, como el que se vive en Bolivia en la gestión 2025, adquiere una relevancia, debido a los conflictos sociopolíticos, los cuales están caracterizados por su complejidad estructural, emocional y simbólica; estos conflictos no sólo pueden ser abordados desde punto de vista políticos o jurídicos; sino también desde el punto de vista comunicacional.

El presente artículo se propone un análisis teórico haciendo especial énfasis en los marcos conceptuales de la comunicación estratégica, la teoría de la argumentación y el rol del periodismo en escenarios de polarización.

En la crisis actual que atraviesa Bolivia, se pudo evidenciar una escalada en los niveles de tensión entre actores sociales, partidos políticos y medios de comunicación. Las diferencias ideológicas, los intereses contrapuestos y la desconfianza generalizada dificultaron los espacios de diálogo, y las estrategias comunicativas empleadas por las autoridades y líderes sociales carecieron de una estructura argumentativa sólida o de una intencionalidad mediadora. Es en este contexto donde se evidencia la necesidad de analizar cómo se gestionan los discursos públicos, modelos de negociación y cuál es el papel del comunicador en la construcción de puentes entre posiciones en conflicto.

Si bien se abordan los estudios politológicos o jurídicos sobre las crisis en Bolivia; las investigaciones científicas que profundicen en el papel que desempeñan la mediación simbólica, la estructuración del discurso y la intervención estratégica desde los medios y la comunicación interpersonal son pocas; es por eso que se plantea que la resolución efectiva de conflictos no sólo depende del marco normativo, sino también de la capacidad de los actores para construir sentidos compartidos, reconocer al otro como interlocutor válido y articular argumentos legítimos que favorezcan la deliberación pública.

Esta investigación no sólo permite analizar cómo se expresan los conflictos en el lenguaje y en los medios, sino también cómo pueden transformarse a partir de la construcción de consensos comunicacionales, la validación del otro como interlocutor legítimo y la estructuración de discursos racionales y emocionalmente efectivos.

1. CONFLICTO

1.1. CAUSAS DEL CONFLICTO

"El conflicto es una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existen un antagonismo motivado por una confrontación

de intereses" (Fernández, 1999). El conflicto es inherente al ser humano, debido a que casi siempre estamos inmersos en diferentes conflictos, la toma de decisiones o elegir una solución ante un determinado problema, puede suponer la solución de un conflicto o agravarlo.

En los primeros cinco meses de la gestión 2025 ha experimentado una crisis política que afecta a varios sectores de la población, varios de estos sectores interponen sus necesidades y esto causa que Bolivia esté conflictuada y no se pueda llegar a un consenso que beneficie a la población y no sólo a un sector.

1. 2. PERSPECTIVAS EXPLICATIVAS DEL CONFLICTO

Una de las mayores enseñanzas de la perspectiva del conflicto es que el conflicto se genera en distintos grupos sociales: los oprimidos (la población boliviana), los dominantes (autoridades), los poderosos o los que no poseen autoridad.

1. 3. FORMAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

La Gestión de Conflictos es la actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.

Su principal objetivo es el de contener una situación de enfrentamiento violento y reconducirla hacia situaciones menos destructivas. Esto implica una transformación del conflicto. Esta forma en la que, la ganancia de una parte equivale a la pérdida de la otra; puede expresarse mediante la siguiente figura:

Figura N° 1
Formas de Gestión de conflictos



Fuente: Elaborado en base a Roger Fisher, 1990.

Gano/Pierdes: Aborda la situación en la que la persona que gana siente satisfacción y la que pierde siente frustración, en esta situación la comunicación es abierta y el reconocimiento del otro puede mitigar el sentimiento negativo de la pérdida.

Esta forma de gestión ha sido la predominante en la práctica política reciente. Muchos actores tanto del gobierno como de la oposición, debido a que han orientado sus estrategias hacia la imposición de sus intereses, sin considerar las consecuencias para el oponente o la población en general.

Pierdo/Ganas: Analiza el caso inverso, es difícil de manejar debido a que si la derrota es inesperada puede experimentar una sensación de inferioridad y el ganador puede sentir culpa por ganar, el ganador puede celebrar su éxito sin menospreciar al otro.

En Bolivia, esto puede observarse en actores que se ven obligados a retroceder sin diálogo previo, generando resentimiento silencioso.

Gano/Pierdo: Este caso puede ocurrir en situaciones donde la persona puede ganar y perder simultáneamente, también puede referirse a que ambas partes obtienen algo positivo o negativo, equilibrando las emociones.

Este equilibrio precario genera una sensación ambivalente en la ciudadanía. Ambas partes pueden tener razones para sentirse parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas, lo cual requiere estrategias de comunicación y mediación bien articuladas para evitar futuras rupturas.

Pierdes/ganas: En este caso una persona puede perder en un aspecto, pero ganar en otro, mostrando que existe la capacidad de encontrar oportunidades de progreso y levantarse después de la pérdida, ayudando a las personas a ver el valor del aprendizaje.

En el contexto boliviano estas formas de gestión de conflictos demuestran que cada sector intenta conseguir la “mejor opción” para su opción egoísta, pero asumen que tendrá que ceder parte al otro quizá no ceder nada para cumplir su capricho.

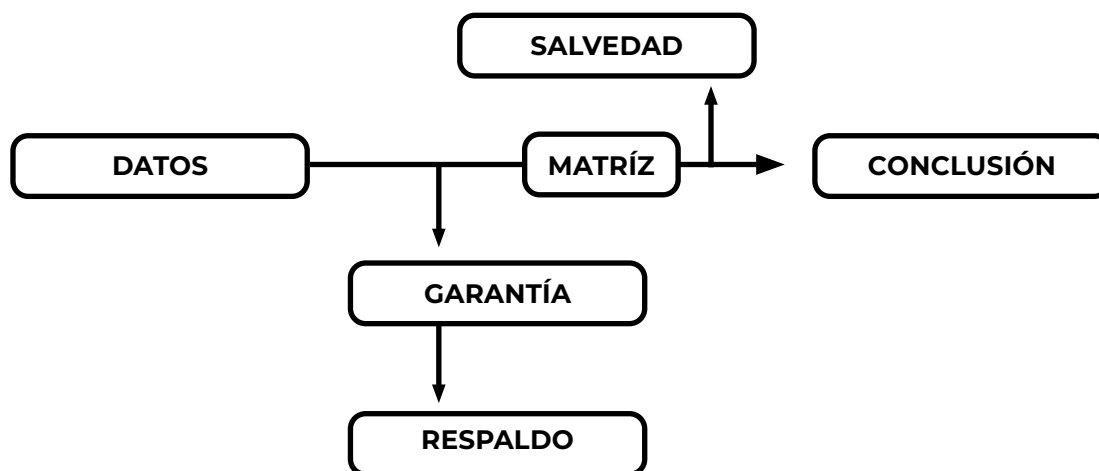
Este modelo requiere madurez política, institucionalidad sólida y espacios deliberativos reales, algo que todavía es débil en Bolivia. No obstante, puede ser el camino hacia una cultura de resolución pacífica y transformadora de los conflictos.

2. LA TEORÍA DE LA ARGUMENTACIÓN

La teoría de la argumentación estudia los mecanismos mediante los cuales los sujetos construyen y validan discursos orientados a convencer o persuadir a un interlocutor. Uno de los enfoques más importantes es el desarrollado por Chaïm Perelman y Lucie Olbrechts-Tyteca en “El tratado de la argumentación” (1989), en el que se propone que toda argumentación busca obtener la adhesión del auditorio y que, para lograrlo, los oradores apelan tanto a principios lógicos como a valores compartidos por la comunidad.

Asimismo, el modelo de Toulmin (1958), considera elementos como los datos (evidencia), la garantía (la regla que conecta los datos con la conclusión), el respaldo (justificación adicional), la reserva (condiciones en que la afirmación no se sostiene) y el modificador modal (el grado de certeza). Este modelo permite analizar de manera detallada la construcción y evaluación de los argumentos en contextos reales, como los debates políticos.

Figura N° 2
Modelo de Stephen Toulmin



Fuente: Elaboración en base al modelo Toulmin, 1958.

En este contexto, muchos discursos públicos en Bolivia adolecieron de estructuras argumentativas débiles, donde prevalecieron falacias ad hominem (atacar el pensamiento de quien sostiene un argumento en lugar de refutar el argumento mismo), generalizaciones precipitadas o falsas dicotomías. Estos elementos no sólo carcomieron la credibilidad de los involucrados, sino que también dificultaron la posibilidad de un debate racional y deliberativo.

3. NEGOCIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMUNITARIOS

Los comunicadores sociales desempeñan un papel crucial en la mediación de conflictos comunitarios, facilitando el diálogo entre grupos en disputa y promoviendo soluciones pacíficas. El uso de estrategias de negociación permite mitigar tensiones y fomentar la convivencia armónica en contextos de diversidad cultural y social.

4. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO MODELO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En los procesos de negociación y resolución de conflictos, la comunicación estratégica es una herramienta importante para articular discursos persuasivos, construir consenso y gestionar emociones colectivas. Este enfoque, desarrollado desde la comunicación, reconoce que no toda comunicación es espontánea o natural; por el contrario, existen estrategias, planes, objetivos y audiencias definidas que orientan el proceso comunicativo hacia un fin que beneficie a ambas partes.

Autores como Paul Watzlawick, Gregory Bateson y más recientemente Cornelia Ulbert han señalado que los conflictos humanos no sólo se originan por diferencias materiales u objetivas, sino también por interpretaciones disidentes de la realidad o por fallas en la comunicación entre las partes. En ese sentido, la comunicación estratégica tiene la capacidad no sólo de transmitir información, sino de transformar la percepción del conflicto y de los actores involucrados. Esta transformación discursiva es esencial cuando se busca resolver crisis en contextos de polarización política, como ocurre en Bolivia.

4.1. ELEMENTOS EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:

Identificación del mapa de actores: Este análisis permite comprender quiénes son los actores implicados en el conflicto, sus intereses, poder de influencia y canales que utilizan para comunicar sus demandas. En Bolivia, durante la crisis política, se observan varios actores (organizaciones

sociales, partidos políticos, medios de comunicación, instituciones religiosas entre otros) que intervinieron con narrativas propias, a veces complementarias y en algunos casos, contradictorios.

Narrativa estratégica: Según M. Castells (2009), “el poder es la capacidad de definir qué es real y qué no lo es”. En este sentido, quien controla la narrativa del conflicto tiene mayor capacidad para definir culpables, víctimas, soluciones y salidas legítimas. Durante 2025, distintas fuerzas políticas en Bolivia construyeron narrativas opuestas sobre el origen, la legitimidad y las consecuencias del conflicto. Esta guerra de relatos obstaculizó el diálogo y fomentó la desconfianza entre actores.

Gestión emocional del discurso: Es una parte crítica de la comunicación estratégica en conflictos. Estudios como los de George Lakoff y Jonathan Haidt han demostrado que las decisiones políticas y sociales no se toman únicamente sobre bases racionales, sino también emocionales. En Bolivia, muchas intervenciones públicas durante la crisis no lograron contener el malestar emocional de la población, esto generó una escalada simbólica de agresión que se tradujo, posteriormente, en enfrentamientos y bloqueos.

En este contexto de crisis, la estrategia comunicacional permite construir discursos incluyentes, reconocer las heridas colectivas, y permitir la participación activa de los distintos sectores en la definición de las soluciones. Sin este enfoque participativo, toda estrategia corre el riesgo de convertirse en una imposición vertical que reproduce el conflicto en lugar de resolverlo.

5. EL ROL DEL PERIODISMO EN LA MEDIACIÓN SIMBÓLICA DE CONFLICTOS

En el marco de las sociedades democráticas modernas, el periodismo no sólo cumple una función informativa, sino también una función simbólica, deliberativa y mediadora; en esta crisis los medios de comunicación adquieren un papel fundamental en la forma en que los ciudadanos interpretan los hechos, construyen sus juicios y legitiman o rechazan ciertas posturas.

Para entender este rol, es necesario abordar el concepto de mediación: La mediación comprende las funciones de la conciliación, es decir, juntar a las partes en unas circunstancias y un ambiente más propicio para una discusión serena en busca del acuerdo. Para el autor Touzard “El conciliador se satisface con facilitar las relaciones y la comunicación entre las partes, pero además puede intervenir en las discusiones, hacer sugerencias o propuestas e incluso formular recomendaciones con vistas a un acuerdo”. (Touzard, 1977).

La mediación representa una herramienta valiosa para la resolución de conflictos en un país diverso y en constante cambio. A medida que se continúan desarrollando y fortaleciendo los mecanismos de mediación, es fundamental que se reconozca su importancia en la construcción de una sociedad más pacífica y cohesionada. La mediación no sólo ofrece soluciones a conflictos inmediatos, sino que también contribuye a la transformación social y al fortalecimiento de la democracia en Bolivia.

Autores como Jürgen Habermas han defendido la noción de un periodismo deliberativo, es decir, un modelo mediático orientado a favorecer el debate público racional, donde las audiencias puedan acceder a información verificada y participar activamente en la esfera pública. Si bien existieron medios que intentaron mantener una línea crítica y equilibrada, una gran parte del ambiente mediático se alineó con discursos polarizados que obstaculizaron el entendimiento entre sectores.

El periodismo, es un actor con poder simbólico que puede incidir en la evolución de un conflicto. Su función mediadora se expresa en la forma en que representa los hechos, estructura los debates y facilita el entendimiento mutuo entre sectores enfrentados.

En las siguientes tablas se comparan y contrastan diferentes tipos de información, estas ayudan a mostrar si los medios de comunicación son agentes activos que puede favorecer el diálogo o, por el contrario, polarizar aún más el escenario.

Cuadro N° 1
Prensa escrita Analizada

Medio	Tipo	Línea editorial	Cobertura	Enfoque general
Página Siete	Diario nacional	Crítico con el gobierno	Alta	Derechos humanos, transparencia institucional
El Deber	Regional	Pro-oposición/ regionalista	Muy alta	Autonomía, democracia, legitimidad
La Razón	Nacional	Pro-gobierno	Media	Paz social, gobernabilidad
Los Tiempos	Nacional	Mixta	Alta	Debate político, institucionalidad
Opinión	Regional	Crítico moderado	Media	Protesta social, diálogo político

Fuente: elaboración propia

Esta tabla muestra cómo algunos medios impresos y digitales tradicionales de Bolivia adoptaron posturas editoriales diversas, reflejando un panorama mediático fragmentado y polarizado. Página Siete y El Deber, son críticos con el gobierno, debido a que priorizaron la cobertura de protestas, abusos y demandas ciudadanas. Su enfoque contribuyó a la visibilización de conflictos y denuncias de represión; por otro lado, medios como La Razón adoptaron una postura más alineada con el gobierno, destacando mensajes de orden, institucionalidad y estabilidad; y Los Tiempos y Opinión mostraron líneas más equilibradas, priorizando el análisis y la representación de distintos sectores, lo que indica una vocación deliberativa.

Esto demuestra que los medios bolivianos no fueron neutrales en el conflicto; su cobertura reflejó alineamientos ideológicos y regionales, afectando la forma en que los ciudadanos entendieron los hechos.

Cuadro N° 2
Medios Digitales

Plataforma	Contenido destacado	Actores	Encuadres	Efecto observado
Brújula Digital	Análisis independiente	Periodistas	Crítica plural	Mayor pensamiento crítico
Erbol	Prensa comunitaria	Actores sociales	Voz popular	Visibilidad de demandas
Bolivia Verifica	Verificación de datos	Usuarios y medios	Lucha contra fake news	Aumento de conciencia crítica

Fuente: elaboración propia en base a revisión Digital

En la tabla se analiza el rol de medios alternativos y plataformas digitales; Brújula Digital y Erbol ofrecen una cobertura más crítica y descentralizada, dando voz a sectores excluidos; Bolivia Verifica cumplió un papel clave en la lucha contra la desinformación, un fenómeno especialmente fuerte durante la crisis.

Es decir que los medios digitales refuerzan burbujas ideológicas, aunque también son herramientas de denuncia y participación.

6. INTERSECCIONES ENTRE COMUNICACIÓN, PODER Y CONFLICTO

La relación entre comunicación, poder y conflicto es compleja y estructural. La comunicación no sólo transmite información: también organiza el poder, legitima relaciones de autoridad y define los marcos simbólicos en los cuales los conflictos se hacen visibles y se procesan.

Michel Foucault señaló que “el poder no reside exclusivamente en las instituciones, sino que se manifiesta en las prácticas discursivas. Quien tiene el control del discurso tiene, en gran medida, la capacidad de definir la realidad social, de establecer lo que es verdad o mentira, y de clasificar a los actores como legítimos o peligrosos”. Es decir que la comunicación se convierte en un campo de batalla donde no solo se intercambian ideas, sino que se imponen identidades, se excluyen voces y se justifican

acciones políticas. Esto fue evidente en Bolivia cuando diversos sectores sociales y políticos utilizaron la comunicación como un instrumento de presión, persuasión o confrontación.

Desde la perspectiva de Pierre Bourdieu, la comunicación no es un proceso neutral, sino una práctica atravesada por *habitus*, capitales simbólicos y estructuras de campo. Los actores con mayor capital cultural o mediático tienen más posibilidades de imponer sus categorías de percepción. En Bolivia, esta asimetría se reflejó tanto en los medios impresos como en las plataformas digitales, donde las narrativas de los sectores históricamente marginados compitieron por atención frente a discursos dominantes que, a menudo, los representaban de forma parcial o estereotipada.

En contextos de polarización, las relaciones de poder se intensifican en el plano simbólico. Los discursos se radicalizan, las posiciones se cierran y la posibilidad de construir un consenso mínimo se ve amenazada. Es aquí donde la comunicación estratégica, la argumentación y el periodismo deliberativo pueden desempeñar un papel crucial. No se trata de eliminar el conflicto, sino de transformarlo en una oportunidad para el cambio social, mediante prácticas discursivas que promuevan la escucha activa (la escucha activa es una práctica consciente que consiste en escuchar para comprender y no solo para oír), el reconocimiento del otro y la construcción de acuerdos.

Es necesario reconocer que la comunicación en contextos de conflicto requiere una ética dialógica. Esta ética se basa en la idea de que toda argumentación debe realizarse en condiciones de simetría, donde todos los participantes tengan igual posibilidad de expresarse, ser escuchados y modificar sus puntos de vista. En el escenario boliviano, donde las desigualdades históricas, étnicas y territoriales marcan las relaciones sociales, esta ética no es solo un ideal normativo, sino una necesidad práctica para evitar que el conflicto derive en ruptura social.

CONCLUSIONES

Se evidenció que la mayoría de los actores políticos y sociales en Bolivia durante la crisis de 2025 emplearon estrategias comunicativas de confrontación, caracterizadas por discursos polarizados, narrativas antagónicas y escasa apertura al diálogo.

La resolución de conflictos en contextos de crisis política no puede abordarse únicamente desde marcos legales o institucionales, sino que requiere una intervención comunicacional estratégica. El uso consciente del lenguaje, la argumentación racional y la mediación simbólica son esenciales para generar entendimiento entre actores enfrentados.

La polarización discursiva en Bolivia durante 2025 evidenció la falta de una cultura de diálogo democrático. El énfasis en imponer verdades unilaterales, deslegitimar al oponente y reforzar estereotipos impidió el reconocimiento del otro como interlocutor válido, condición imprescindible para una negociación eficaz.

El comunicador social y el periodista deben asumir un rol activo en la gestión y resolución de conflictos, no solo como transmisores de información, sino como mediadores capaces de estructurar narrativas inclusivas, generar espacios de escucha activa y fomentar la deliberación pública ética.

La comunicación estratégica debe ser asumida como una herramienta transversal en procesos de transformación social. A través de ella, es posible mapear actores, gestionar emociones, construir relatos compartidos y habilitar escenarios para acuerdos duraderos. Su ausencia deja el campo libre a la manipulación y la desinformación.

BIBLIOGRAFÍA

BAZERMAN, M. & NEALE, M.

1992 Negociando racionalmente. Prensa libre. [https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=Ua7sAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Bazerman,+M.+%26+Neale,+M.+\(1992\).+-Negotiating+Rationally.+Free+Press.&ots=BY37J47i7Y&sig=W-Gb27suC749S88Z5bQQD7e7ftYs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=Ua7sAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Bazerman,+M.+%26+Neale,+M.+(1992).+-Negotiating+Rationally.+Free+Press.&ots=BY37J47i7Y&sig=W-Gb27suC749S88Z5bQQD7e7ftYs#v=onepage&q&f=false)

PERELMAN, CH. y OLBRECHTS, L.

1989 El tratado de la argumentación. Editorial Gredos. Extraído el 04 de junio de 2024, de <https://iuslatin.pe/wp-content/uploads/2020/07/Tratado-de-argumentacion.pdf>

COHEN, Herb.

1984 Todo es negociable, Editorial Planeta, Argentina https://www.oit-cinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/aldao.pdf

HUERTA, C.

2017 Interpretación y argumentación en el derecho. Extraído el 05 de junio de 2025, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-43872017000100379

FISHER, Roger; URY, William y PATTON, Bruce.

2012 Si de acuerdo como negociar sin ceder. 5ª edición. Colombia: Editorial Norma. https://affur.org.uy/wp-content/uploads/2021/12/SodaPDF-compressed-SodaPDF-compressed-Fisher-Roger-Obtenga-El-Si-psicologia-comprimido_reduce_reduce-1.pdf

LEBEL, Pierre.

1990 El arte de la negociación, Barcelona: Ediciones CEAC, <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241003.pdf>

GHAURI, P. & USUNIER, J.

2003 Negociaciones Comerciales Internacionales. Pergamon. [https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=YdLV7JpM-90C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Ghauri,+P.+%26+Usunier,+J.+\(2003\).+International+Business+Negotiations.+Pergamon.&ots=bBERYemnMS&sig=PTsRO0UGeellWPjA7XK_-KOjKF4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.bo/books?hl=es&lr=&id=YdLV7JpM-90C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Ghauri,+P.+%26+Usunier,+J.+(2003).+International+Business+Negotiations.+Pergamon.&ots=bBERYemnMS&sig=PTsRO0UGeellWPjA7XK_-KOjKF4#v=onepage&q&f=false)