

PSICOLOGÍA

EDGAR GALINDO
LA PSICOLOGÍA
APLICADA EN LA
DIPLOMACIA



*Amapsi
Editorial*



EDITORIAL UOC

La psicología aplicada en la diplomacia

Edgar Galindo

*Amapsi
Editorial*



EDITORIAL UOC

Coedición:

AMAPSI - Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, A.C.

Editorial UOC - Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya

Dirección de arte: *Alejandro Dávila*

Primera edición en lengua castellana: octubre 2017

Primera edición digital: noviembre 2017

Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, A.C.

Instituto de Higiene No. 56 Col. Popotla C.P. 11400

México, D.F. Miguel Hidalgo

Tels.: 5341·8012, 5341·5039

www.amapsi.org

info@amapsi.org

ISBN 978-607-7506-25-6

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2017

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

ISBN: 978-84-9180-070-5

Diseño de cubierta: *Sònia Poch*

Impresión: Prodigitalk

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Editorial UOC x edgar_galindo@hotmail.com

Para Ulla, Lucas e Isabel

LA PSICOLOGÍA APLICADA EN LA DIPLOMACIA¹

Por Edgar Galindo²

PREFACIO	7
1 INTRODUCCIÓN	11
2 PSICOLOGÍA PARA DIPLOMÁTICOS.	45
3 DIPLOMACIA PARA PSICÓLOGOS	73
4 PSICOLOGÍA POLÍTICA.	95
5 PSICOLOGÍA DE LA PAZ.	133
6 EL ANÁLISIS DEL LENGUAJE	155
7 EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES	199
8 ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	227
9 LOS FACTORES CULTURALES	279
10 SALUD MENTAL	323
11 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES.	357
PALABRAS FINALES	391
BIBLIOGRAFÍA	395

1 Esta obra representa varios años de investigación. En consecuencia, algunos de los tópicos aquí contenidos fueron tema de artículos publicados por el autor con anterioridad (p.ej., Galindo, 2016a, 2016b, 2011, 2010, 2009, 2008 y 2007).

2 El autor terminó de escribir esta obra durante su estancia en la Universidad de Leipzig (2016-2017), con una beca de la Fundación para Ciencia y Tecnología (FCT) de Portugal.



PREFACIO

Este libro es el resultado de los 16 años de experiencia de un psicólogo en la diplomacia. Ingresé al Servicio Exterior Mexicano en el año de 1990, atraído por la tradición pacifista de la política exterior mexicana, cuando era profesor e investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México, con una larga carrera en la psicología aplicada.

Como psicólogo, mi principal tema en la docencia y la investigación fue la aplicación de nuestra ciencia al diagnóstico y el tratamiento de niños y adolescentes con deficiencias de tipo intelectual, sensorial, físico o social; en consecuencia, mis preocupaciones centrales fueron el análisis de las causas biológicas y sociales que dan lugar a un amplio abanico de perturbaciones del desarrollo psicológico (como la deficiencia intelectual, el autismo, la esquizofrenia infantil, los problemas de aprendizaje, las fobias y los efectos de la ceguera, la sordera, la parálisis cerebral y la exclusión social), la creación de técnicas para la evaluación de esas perturbaciones y el entrenamiento de diferentes capacidades.

Como diplomático, además de un periodo inicial en la sede de la Secretaría de Relaciones Exteriores, cumplí funciones diplomáticas en Berlín, Budapest, Sofía, Lisboa y Panamá, con asignaciones políticas, culturales o consulares. De manera que pude participar activamente en la organización de reuniones internacionales, la negociación de acuerdos bilaterales, el mantenimiento de contactos gubernamentales, la expedición de visas y pasaportes, funciones protocolarias, actos de representación y actividades de protección de los connacionales, además

de cumplir con las tareas cotidianas de un diplomático en el extranjero, a saber, hacer informes, redactar documentos oficiales, armar encuentros, administrar recursos y gestionar relaciones públicas. Fui colaborador de jefes con aptitudes diversas, unos con un alto nivel profesional, intelectual y humano, otros simples funcionarios eficientes y otros lamentablemente ineptos; al igual que mis compañeros en la embajada o el consulado, viví en carne propia las tensiones del trabajo cotidiano, los efectos de las situaciones de crisis y las consecuencias de las políticas de personal, tanto de la sede central como del jefe de misión. Conocí de las tareas y los problemas de otros colegas de otros países, algunos afines en lo cultural y lo político, otros muy lejanos. Finalmente, tuve ocasión de reflexionar durante muchos años sobre la relación entre la psicología, la diplomacia, la política y las relaciones internacionales. El resultado está a la vista.

Este libro no aborda motivaciones inconscientes ni supuestos traumas de los diplomáticos o los políticos, sino que explora sistemáticamente las maneras de aplicar los conocimientos de la psicología para analizar cuestiones concretas que interesan a la diplomacia, a la política y a las relaciones internacionales, como la toma de decisiones, la percepción del otro, el uso y mal uso del lenguaje, la formación de prejuicios, el racismo, el extremismo político, los conflictos entre grupos, la negociación, la mediación, la cooperación y la competencia, la percepción de las diferencias interculturales, los efectos de la guerra y la catástrofe, la creación de condiciones de trabajo humanas, y la salud mental de los diplomáticos. Asimismo, revisa los métodos que ha creado la psicología para mejorar las percepciones, cogniciones y formas de conducta, los cuales pueden ser aplicados en la práctica diplomática. Al mismo tiempo, quiere extender estas observaciones a otros actores de las relaciones internacionales, como son los voluntarios internacionales, los expatriados, los estudiantes en el extranjero, los emigrantes y los refugiados. Es decir, el propósito de esta obra es explicar al lector cuál es la contribución de la psicología para ayudar a los diplomáticos y personajes afines a cumplir sus tareas y resolver sus problemas. Espero haber cumplido ese objetivo.

Aprovecho para manifestar mi agradecimiento a los diplomáticos con los que tuve ocasión de colaborar en el extranjero, quienes me mostraron las mejores cualidades del jefe de misión, a saber, inteligencia, honestidad, eficiencia y calidad humana: Embajadores de México Luciano Joubanc, Jorge Chen, José Antonio Alvarez y Yanerit Morgan.

Agradezco también su contribución a mis jefes de misión que no nombro, quienes a fuer de antítesis inspiraron muchas páginas de este libro.

Edgar Galindo

Leipzig, diciembre de 2016.

Editorial UOC x edgar_galindo@hotmail.com

1

INTRODUCCIÓN

El tema de este libro es la relación entre la psicología y la diplomacia. Cuando se habla de esta relación, surge de inmediato un problema de comunicación importante: es necesario explicar a los psicólogos lo que hacen normalmente los diplomáticos (y, por extensión, los profesionales de las relaciones internacionales) y, por otro lado, hace falta explicar a los diplomáticos algunos conceptos comunes para los psicólogos. Para escribir este libro, he partido del supuesto de que tendrá lectores de los dos ámbitos, por lo cual me disculpo anticipadamente ante psicólogos y diplomáticos, pues habré de explicar términos y conceptos que son lugares comunes para los unos, pero desconocidos para los otros.

Por otro lado, debo adelantar también que existe una gran cantidad de información publicada sobre los temas que trataremos; mas no tengo la intención de hacer un análisis exhaustivo de la literatura existente, sino más bien de dar al lector un panorama lo más amplio posible, a través de ejemplos, de las aportaciones de la psicología para comprender las tareas y los problemas de los diplomáticos y, por extensión, de otros actores de las relaciones internacionales que están relacionados con la diplomacia, así como también para llevar a cabo de la mejor manera esas tareas y resolver esos problemas. Obviamente, también será necesario explicar cuáles son esas tareas y esos problemas y quiénes son esos actores.

En los medios de difusión se habla con frecuencia de la diplomacia y de los diplomáticos, sobre todo en el marco de grandes eventos internacionales; no obstante, fuera del gremio se sabe poco sobre el trabajo cotidiano y normal del diplomático. El trabajo diplomático no se

hace solamente durante los encuentros de los jefes de estado y la mayoría de las veces no tiene nada que ver con los grandes conflictos de nuestro tiempo. El 99% de los diplomáticos no ha discutido jamás con Nelson Mandela, ni ha sido recibido por el Papa, ni ha firmado acuerdos con el presidente de los Estados Unidos; son funcionarios de un estado o de una organización internacional, con necesidades, deseos y expectativas muy semejantes a los de sus conciudadanos. En el mejor de los casos, los diplomáticos llevan una vida similar a la de cualquier empleado del aparato estatal de su país, sólo que deben vivir con frecuencia en el extranjero. En el peor, si viven en el extranjero en un medio hostil, se enfrentan a problemas difíciles que repercuten en su vida personal. Entre ambos extremos hay una gran variedad de situaciones que, sin embargo, mantienen una constante, a saber, el tipo de tareas que han de realizar cotidianamente y el cambio frecuente de país de residencia. En las páginas siguientes, trataré de explicar brevemente qué es el diplomático y cuál es su trabajo.

Desde un punto de vista psicológico, el diplomático no es más que uno de los múltiples actores de las relaciones internacionales del mundo moderno. En este caso, entendemos a los actores como individuos, para diferenciarlos de otros actores del contexto internacional, como por ejemplo los estados. Los diplomáticos y los políticos encargados de las relaciones internacionales se encuentran en la punta de una pirámide que abarca hacia abajo a los miembros (se dice "voluntarios") de las organizaciones internacionales (Cruz Roja, Organizaciones no Gubernamentales, etc.), los expatriados, los estudiantes extranjeros, los migrantes y finalmente, en la base, los refugiados.

Todos estos grupos tienen algo en común; a veces tienen que realizar tareas similares, o unos son parte del ambiente de trabajo de los otros, o bien enfrentan los mismos problemas. Por esa razón, sus caminos se cruzan constantemente en el mundo entero.

Veamos ahora las tareas y los problemas de los diplomáticos, anticipando que coinciden más de una vez con las tareas y los problemas de los otros actores de las relaciones internacionales.

LOS DIPLOMÁTICOS

Voy a basarme principalmente en cuatro autores del siglo XX para explicar el trabajo del diplomático; el francés Jules Martin Cambon (1926) y el británico Harold George Nicolson (1952) son autores clásicos dentro del

gremio, mientras que el americano William Macomber (1975) y el soviético Anatoli Kowaljow (1980) son menos conocidos, pero muy interesantes para nuestros propósitos. Estos últimos explican con gran conocimiento de causa las exigencias de la diplomacia durante la Guerra Fría —una época marcada por la confrontación político-diplomática y el peligro de la guerra nuclear.

Según nuestros autores, la primera función del diplomático es trabajar para la paz. El diplomático desarma las situaciones que llevan a la guerra y apoya la búsqueda de acuerdos pacíficos y justos. Esta tarea debe ser realizada en un medio complejo, dentro del cual hay frecuentemente intereses que se oponen a la paz. Consecuentemente, al contrario de lo que dice la famosa frase de von Clausewitz, la guerra significa el fracaso de la diplomacia y de la política. Incluso durante la guerra, la función principal del diplomático es encontrar una solución política para el conflicto:

Quando llega la guerra, representa el fracaso último del diplomático. Mas sin embargo, sus responsabilidades no terminan con el fracaso. Todavía debe tratar de detener la lucha y llevarla a una conclusión aceptable lo más pronto posible. Igualmente importante, debe tratar de guiar los eventos de tal manera que las condiciones de la posguerra no minen la paz futura, con frecuencia en circunstancias en las que ha mermado mucho su influencia. (Macomber, 1975, p. 25)³.

Obviamente, el trabajo del diplomático es un trabajo político; por esa razón, a lo largo de este libro, al hablar de diplomacia, estaremos tratando temas de las ciencias políticas.

Para alcanzar sus objetivos, dicen nuestros autores, el diplomático debe hacer gala de virtudes como la discreción, la honestidad, la energía, la disciplina, la inteligencia, la capacidad de análisis, el dominio de lenguas extranjeras, la capacidad para reaccionar adecuadamente ante las situaciones inesperadas y, sobre todo, el control de sus propias emociones y de sus propias tendencias:

³ “When war comes, it represents the ultimate failure of the diplomat. In failure, however, his responsibilities are not at an end. He must seek to contain the fighting and bring it to an acceptable conclusion as soon as possible. Equally important, he must seek, often in the face of much-diminished influence, to guide events in such a way that postwar conditions will not undermine a future peace”. (Macomber, 1975 p. 25).

La necesidad de celo, la necesidad de ser cuidadoso no deben nunca superar la necesidad del auto-control total (...) la auto-disciplina no significa más que la capacidad de calmarse y de controlar las propias frustraciones y emociones (...) más importante aún, significa el control del propio ego (...) el valor de los juicios del diplomático disminuye en proporción directa al grado en que permite que su ego invada los procesos de tal juicio⁴. (Macomber, 1975, pp-36-37).

Yo, como psicólogo, propongo añadir la resiliencia (véase el capítulo 10) como una virtud fundamental, pues el diplomático está expuesto a grandes presiones y tentaciones: es extraordinariamente fácil perder el sentido de la realidad y no todos los diplomáticos pueden mostrar la misma resistencia ante los factores de riesgo⁵ que les acechan día a día durante el cumplimiento de sus tareas. A reserva de tratar este punto más ampliamente en el capítulo 10, veamos un ejemplo claro de esta pérdida del sentido de la realidad: un diplomático que sirve en el extranjero, como representante de su país, es objeto de solemnes deferencias que, lógicamente, están dirigidas a su país y no a su persona; exigir ese tratamiento exclusivo para su país, es parte de sus funciones. No obstante, cuando ese diplomático regresa a su patria y exige recibir el mismo trato solemne de sus propios conciudadanos, ha perdido el sentido de la realidad.

Es muy cierto que la tarea más conocida del diplomático es la gran política, es decir, el cuidado de las relaciones entre las potencias, la mediación en las situaciones conflictivas que pueden llevar a la guerra, la negociación de acuerdos de paz, los encuentros con altas personalidades de la política y el análisis de los eventos de la escena internacional. Podemos decir que ésta es la Diplomacia, con mayúscula.

4 The need for zeal, the need to care, can never override the need for total self-control (...) selfdiscipline means more than a capacity for calm, and for controlling one's frustrations and emotions (...) even more important, it means control of one's ego (...) the value of a diplomat's judgement declines in direct proportion to the degree he permits his ego to invade the processes of that judgement (Macomber, 1975, pp. 36-37).

5 En la psicología clínica, un factor de riesgo es un suceso que puede afectar negativamente a la persona; asimismo, un factor de resiliencia es la capacidad del individuo para evitar sucesos negativos; en otras palabras, el factor de riesgo puede causar un trastorno y el factor de resiliencia significa la capacidad del individuo para librarse del trastorno (véase el capítulo 10).

Mas la realidad cotidiana es otra, pues la inmensa mayoría de los diplomáticos no se dedica a la gran Diplomacia; se trata de personas con un nivel de formación media (según los parámetros de su propio país) que pasan 8 horas diarias (a veces más) en una oficina común y corriente, que puede estar situada en la capital de su país (el Ministerio o la Secretaría de Relaciones Exteriores) o en el extranjero (en una embajada, un consulado o una delegación ante un organismo internacional), realizando tareas como las siguientes:

- 1) Negociar.- La vida del diplomático es negociar, pero no negocia necesariamente dentro de un conflicto internacional, ya que esta tarea está reservada cada vez más a los jefes de estado o de gobierno⁶. Negociar es un proceso de intercambio en el cual se da algo y se recibe algo. En su vida diaria, el diplomático negocia la distribución de los invitados alrededor de la mesa en una cena, el número de cuartos de hotel que serán concedidos a una delegación, el número de veces que será mencionado el nombre de su país en un documento, la conveniencia de sustituir un tiempo futuro por un condicional en un acuerdo y muchos otros detalles que escapan al observador poco experimentado. El resultado más notable de una negociación es un acuerdo. Cada año, miles de acuerdos son negociados en el mundo entero; van desde un acuerdo de cooperación militar hasta un acuerdo para observar las ballenas en el mar. Así, la firma de un acuerdo no es más que el último paso de un largo proceso, durante el cual decenas de diplomáticos han analizado cada palabra y cada coma⁷:

El trabajo (diplomático) comenzó mucho antes de que el presidente de la conferencia abriera la sesión (...) Normalmente, la inversión de tiempo y trabajo para la preparación de las negociaciones y los encuentros es mucho mayor que la dedicada a las propias negociaciones y encuentros. (Kowaljow, 1980. p. 31).

6 Ya en 1926, Cambon afirmaba que "Desde siempre, los jefes de gobierno han tenido la tendencia a negociar ellos mismos. Esta tendencia comienza convertirse en un hábito". ("De tout temps, les chefs de gouvernement ont eu tendance à négocier eux-mêmes. Cette tendance commence à devenir une habitude". Cambon, 1926, p. 118).

7 "Sie (die diplomatische Arbeit) begann lange bevor der Konferenzpräsident die Sitzung (...) eröffnete. Gewöhnlich ist der Zeit-und Arbeitsaufwand für die Vorbereitung von Verhandlungen und Begegnungen um ein vielfaches grösser als für die Verhandlungen und Treffen selbst". (Kowaljow, 1980, p. 31).

En resumen, la negociación no solamente es parte de la gran política, sino que se extiende a cualquier aspecto de la vida cotidiana (véase el capítulo 8).

- 2) Informar.- Esta actividad implica la lectura cotidiana de diarios, revistas, sitios informáticos y el acceso a otras fuentes de información (a veces se trata de una conversación con otros funcionarios) y, además, la elaboración de informes para a) el gobierno central, b) el gobierno del país huésped y c) la opinión pública; a veces se hace también una previsión de posibles acontecimientos futuros. Las virtudes más apreciadas del diplomático son el conocimiento real de la situación, la capacidad de comprender el punto de vista del gobierno huésped, la objetividad y la capacidad de síntesis. Los peores enemigos del diplomático son la ignorancia (isobre todo de la lengua local!), la frustración, los prejuicios y el "protagonismo" (la ambición desmesurada de estar en primera línea). Una parte importante del trabajo consiste en observar las reacciones de la opinión pública local ante los eventos que ocurren en el país del diplomático. Evidentemente, la información puede ser política, económica, cultural, etc. En este campo, el dominio del lenguaje y la elección precisa de los términos y las expresiones son habilidades fundamentales, como veremos en el capítulo 6.
- 3) Hacer gestiones.- Negociar y hacer gestiones son actividades semejantes, sólo que en el caso de las gestiones no hay intercambio; generalmente el diplomático tiene un objetivo y comienza analizando la situación a fin de escoger el mejor camino, o a la mejor persona, para alcanzarlo. Una de las especialidades de los diplomáticos es resolver situaciones urgentes que aparentemente no tienen solución; por ejemplo, comprar boletos de avión para una delegación en el lapso de una hora, en la temporada alta. Un caso muy común de hacer gestiones son los "buenos oficios"; el diplomático trabaja para resolver una situación difícil a solicitud de un país "amigo".
- 4) Organizar.- El diplomático debe organizar constantemente reuniones, encuentros, conferencias y contactos; la tarea más importante es organizar su propia oficina, el propio ritmo de trabajo y, a veces, el trabajo de los otros colegas; en algún momento de su vida profesional, deberá organizar toda una misión. En este rubro, el conocimiento de la psicología del trabajo y de las organizaciones puede ser de gran utilidad, como veremos en el capítulo 11.

- 5) Administrar.- En tanto que funcionario gubernamental, el diplomático es también un administrador. Administra el personal, el tiempo, los archivos, la rutina de trabajo, los recursos materiales y los recursos financieros (véase el capítulo 11).
- 6) Establecer y mantener contactos.- Es el trabajo de relaciones públicas. A fin de realizar estas tareas, los diplomáticos deben mantener contactos con las autoridades y con personas del medio político, económico, cultural, etc. La participación en fiestas, celebraciones, cocteles y ceremonias de todo tipo es parte de la vida cotidiana. Kowaljow (1980; p. 32) subraya además que el diplomático, como enviado de su país en reuniones oficiales y en los encuentros con representantes de otros gobiernos, debe tenerse presente que la voz del diplomático es considerada como la voz de su gobierno.
- 7) Redactar acuerdos y otros documentos.- El resultado de una negociación, una gestión, una mediación o un contacto es frecuentemente un documento; los diplomáticos aman los escritos. Consecuentemente, la elaboración de documentos es muy importante; normalmente, ya sea un acuerdo político o un simple *aide mémoire*, cada palabra y cada frase han sido pensadas y repensadas antes de escribirlas. El lenguaje de la diplomacia tiene sus propias reglas y merece un estudio aparte; en el capítulo 6 abordaremos este punto.
- 8) El trabajo consular.- El encargado del trabajo consular tiene la tarea más humana del cuerpo diplomático: la protección de sus propios ciudadanos en el extranjero. Además de la expedición de documentos para sus conciudadanos (pasaportes y otros documentos oficiales) y para los ciudadanos extranjeros (visas de todo tipo), debe tomar a su cargo a los conciudadanos accidentados, heridos, fallecidos, detenidos, víctimas de crímenes o simplemente víctimas de un imprevisto. El cónsul es el ciudadano encargado de vigilar el respeto de los derechos de sus connacionales en el país huésped y, en consecuencia, debe mantener contactos con las autoridades judiciales y legislativas locales y sus organismos. En este terreno se cruzan de nuevo el trabajo del diplomático y la problemática de los emigrantes/inmigrantes y los refugiados, como veremos en el capítulo 10.

El cumplimiento de estas tareas implica el enfrentamiento de problemas cotidianos, que van desde los intrínsecos a la actividad desarrollada, hasta otros que son característicos de la vida en el extranjero, a saber, el enfrentamiento con una cultura diferente, la necesidad de adaptarse y la inserción en un ambiente que puede ser hostil. Esta situación genera factores estresantes que exigen del individuo una estrategia de enfrentamiento adecuada; la mayoría de los diplomáticos consiguen desarrollar estas estrategias, pero el precio puede ser la aparición de problemas emocionales, cognitivos o conductuales, e incluso trastornos (véase el capítulo 10).

La estructura, la composición, las funciones, el personal de las misiones diplomáticas y muchos otros detalles jurídicos y protocolarios están regulados por la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) y la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963), como veremos en el capítulo 3. Por el momento, cabe explicar que los diplomáticos pasan una gran parte de su vida en el extranjero, trabajando dentro de una misión, que generalmente es una embajada, un consulado o una delegación ante una organización internacional (como la Organización de las Naciones Unidas [ONU]). Generalmente un diplomático cambia de misión (y de país) cada tres años; en cada mudanza suele ser acompañado por su familia. Los servicios diplomáticos suelen tener una rama diplomático-consular y una rama administrativa, formada esta última por técnicos especializados en los servicios de apoyo, desde los informáticos y secretariales hasta los de conserjería. Adicionalmente, muchas misiones cuentan con personas dedicadas a las labores domésticas, que se cuentan dentro del personal adscrito. Más allá de la especificidad de sus funciones, hay pocas diferencias entre el personal diplomático, el personal técnico-administrativo y el personal doméstico, pues sufren todas las consecuencias, positivas o negativas de pasar la mayor parte de su vida en el extranjero.

La misión es un universo cerrado, situado en un territorio extranjero, que al principio es siempre desconocido y muchas veces es hostil; aquí un grupo de personas que antes eran desconocidas entre sí están obligadas a trabajar juntas varias horas al día, con responsabilidades políticas, humanas o materiales. Las presiones son grandes y pueden alcanzar niveles extremos, cuando hay una crisis política o humanitaria (por ejemplo, durante una catástrofe). En consecuencia, el nivel del estrés dentro de la misión es siempre superior al de otras oficinas gubernamentales y puede

alcanzar magnitudes difíciles de soportar para algunas personas. Como suele suceder, las capacidades para lidiar con el estrés varían de una persona a otra; en este contexto caracterizado por niveles estresantes mayores de lo común, podemos suponer que la prevalencia de problemas y trastornos emocionales, cognitivos y conductuales es mayor que en la población normal.

El jefe de la misión es una persona clave dentro de este universo y su conducta puede significar un alivio o una fuente adicional de tensiones para el resto del personal (véase el capítulo 10). En consecuencia, tiene una responsabilidad moral que se añade a las otras responsabilidades surgidas del trabajo propiamente dicho. En los sistemas de gestión modernos, el jefe trabaja en equipo (Macomber, 1975, p. 95) y con un estilo democrático; en los sistemas menos desarrollados, el jefe tiende a tomar solo todas las decisiones y puede ser autoritario, incluso tiránico (no olvidemos que entre las misiones extranjeras se encuentran representados todos los sistemas políticos y sociales del mundo).

En términos generales, los países industrializados suelen tener sistemas de gestión de personal modernos, democráticos y descentralizados. Los países con menor desarrollo económico y social tienden a tener sistemas de gestión arcaicos, autoritarios y centralizados (véase el capítulo 11).

A manera de ejemplo, los países más desarrollados cuentan con un personal diplomático de carrera, estrategias de selección de personal abiertas, un esquema organizacional basado en niveles de responsabilidades y capacidades bien definidas (perfil de puestos y definición de competencias) y procedimientos para la promoción del personal basados principalmente en el nivel de estudios profesionales, donde cuentan adicionalmente el rendimiento individual y la experiencia acumulada. Poseen además instituciones propias para la formación continua del personal (academias o institutos diplomáticos), sólidos servicios de salud física y mental y una legislación laboral moderna. Por el contrario, los países menos desarrollados suelen reclutar a sus diplomáticos en función de relaciones familiares, tribales, gremiales o partidarias, según el caso. Por consiguiente, carecen de sistemas de formación, de instituciones de apoyo y de una legislación adecuada para normar las relaciones entre los jefes y los subordinados. Lógicamente, la mayoría de los países en desarrollo se encuentra a medio camino entre

ambos extremos y sus políticas para el manejo del personal presentan grandes variaciones.

Sobra explicar que, en este contexto difícil, la salud mental del personal diplomático o técnico se encuentra sometida a grandes presiones, como veremos en el capítulo 10. Asimismo, el grado de rendimiento laboral del personal varía en función de sus condiciones de trabajo concretas, como veremos en el capítulo 11.

Pasemos ahora a revisar las tareas y los problemas de los otros actores de las relaciones internacionales a fin de mostrar que, a la postre, coinciden con las de los diplomáticos en más de un punto.

LOS VOLUNTARIOS INTERNACIONALES

Los voluntarios internacionales tienen una presencia cada vez más notable, a medida que organizaciones como la ONU y las numerosas ONGs participan más activamente en los trabajos de ayuda internacional, como por ejemplo, en la reconstrucción de las regiones devastadas por catástrofes y en la ayuda a la población después de conflictos armados. En estos casos, sus tareas no son solamente las actividades específicas de la misión que se les ha encargado (por ejemplo, la atención médica, los servicios sanitarios, la reparación de acueductos o la distribución de alimentos), sino también la mediación entre los grupos en conflicto, la realización de gestiones ante las autoridades locales (o las del país de origen), la redacción de informes para los superiores, organizar sistemas de trabajos eficaces para sus fines, dirigir el personal, administrar los insumos materiales, informar a la opinión pública nacional e internacional sobre las tareas realizadas y mantener contactos activos con los grupos de poder locales.

Como consecuencia de la divulgación de los valores asociados a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, a lo largo del siglo XX surgieron diferentes organizaciones internacionales dedicadas a temas humanitarios como la defensa de las minorías, de los refugiados, de los desplazados y de las víctimas de la pobreza y la exclusión social. Muchas de ellas son actualmente agencias de la ONU como el ACNUR (que veremos más adelante) o de organizaciones regionales afines, como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa (OSCE), la Liga Árabe y la Unión Africana. Estas entidades interestatales reciben el nombre de "organizaciones

intergubernamentales" (OIGs) para diferenciarlas de las "organizaciones no gubernamentales" (ONGs).

De acuerdo con el derecho internacional, las OIGs están formadas por estados soberanos, mientras que las ONGs son organizaciones civiles de carácter público creadas por individuos privados, independientemente de los gobiernos, con fines sociales o humanitarios; muchas de ellas actúan a un nivel internacional para lograr sus fines.

Las OIGs persiguen esencialmente fines políticos, aunque entre sus intereses están también el fomento de la economía y el desarrollo, la salud pública y la protección del ambiente, así como también objetivos humanitarios como la defensa de las minorías y de los refugiados y desplazados. Por ejemplo, la ONU tiene actualmente numerosas agencias, entre las cuales destacan el Departamento de las Naciones Unidas para Asuntos Humanitarios, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UNCHS). Los miembros de las OIGs son trabajadores contratados, que tienen nivel de diplomáticos o de trabajadores administrativos de relaciones exteriores, si bien los numerosos voluntarios constituyen un contingente importante. La ONU tiene un programa especial para el reclutamiento de voluntarios, administrado por el PNUD, que cuenta actualmente con unos 8,000 miembros originarios de numerosos países. Estos voluntarios trabajan codo con codo con los miembros de las ONGs en regiones de crisis o zonas devastadas por desastres. Podemos considerar que los miembros de las fuerzas armadas y de la policía que se participan en las misiones de paz en el extranjero son un caso particular de voluntarios.

Entre las ONGs, la más antigua y prestigiada es el Comité Internacional de la Cruz (CICR), fundado en el siglo XIX, integrada desde 1919 en la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, organización humanitaria por excelencia, cuyas estructuras y reglas de funcionamiento han seguido otras organizaciones que persiguen fines de auxilio, ayuda o protección de los desvalidos, la defensa de los derechos humanos, la protección del ambiente, la promoción de la paz, la educación popular, la promoción cultural, la integración social y temas afines. Los

miembros son principalmente voluntarios, y cuenta también con trabajadores contratados. El término ONG se basa en el artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, que lo menciona en el marco de las competencias del Consejo Económico y Social (ECOSOC); empezó a ser utilizado oficialmente en los años sesentas, cuando la ONU invitó a algunas de ellas para participar como observadores en sus sesiones. Son financiadas por contribuciones de sus miembros, donaciones privadas o de gobiernos y venta de artículos y servicios.

Otra muy prestigiada ONG es Amnistía Internacional (AI). Amnistía Internacional fue fundada en 1961 por el abogado británico Peter Benenson, quien se escandalizó al enterarse que de que el gobierno portugués había encarcelado a dos estudiantes, acusados de hacer un brindis por la libertad; sus objetivos son:

- La liberación de los prisioneros de conciencia.
- La búsqueda de juicios justos para los presos políticos.
- La abolición de la tortura y los castigos denigrantes.
- La denuncia de las desapariciones y los asesinatos políticos.
- La abolición de la pena de muerte.
- La asistencia a exiliados.
- La cooperación con otras ONGs.
- La organización de programas de educación en derechos humanos.

Actualmente AI está presente en 163 países y en 1977 recibió el Premio Nobel de la Paz.

En este contexto, cabe resaltar la existencia del Consejo Mundial de Psicoterapia o CMP (*World Congress of Psychotherapy*, 2015), una ONG con funciones de consejero afiliada al ECOSOC de la ONU que, además de trabajar en pro de la psicoterapia y sus pacientes, tiene entre sus objetivos la cooperación con organizaciones nacionales e internacionales para el mantenimiento de la paz y la aplicación de medidas para el manejo de conflictos, apoyar todos los esfuerzos en defensa de los derechos humanos y el establecimiento de grupos de trabajo internacionales sobre tópicos específicos. Los delegados de la CMP ante la ONU participan en las reuniones en las que se debaten temas relacionados con la psicoterapia y la salud mental. La CMP agrupa organizaciones de terapeutas de todos los continentes y además de promover la psicoterapia a través de congresos y publicaciones, ha desarrollado un importante trabajo para el

reconocimiento de la psicología dentro de las relaciones internacionales. Sus logros son de suma importancia para la salud mental de los diplomáticos, que abordaremos en el capítulo 10.

En general, se considera que una ONG debe gozar del reconocimiento de la ONU o de una organización similar para ser considerada como tal. De acuerdo con la comunidad internacional, para lograr su reconocimiento, una ONG debe reunir los siguientes criterios:

- Haber sido fundada por ciudadanos con intereses semejantes, que se han reunido para alcanzar un objetivo común.
- Tener una estructura democrática, incluyendo la elección de los directivos.
- Tener objetivos diferentes del lucro.

La Unión de Asociaciones Internacionales (*Union of International Associations*, 2015), agrupa más de 67,000 OIGs y 51,509 ONGs de todo tipo en 300 países. Obviamente, si bien no todas ellas tienen un nivel internacional, esta cifra puede dar una idea de los miles de seres humanos que colaboran con estas organizaciones.

Es indudable que, a la par de los esfuerzos que realizan los diplomáticos para la prevención y resolución de conflictos, las ONGs entraron en la escena internacional como nuevas entidades que tienen como objetivos la paz, la cooperación y la promoción del desarrollo de los pueblos.

LOS EXPATRIADOS

Los expatriados son un resultado de la multiplicación de las empresas multinacionales que caracterizó a la segunda mitad del siglo XX. Primero compañías norteamericanas como Exxon Mobil, Ford y Chrysler, y después empresas europeas como Royal Dutch Shell, BP, Volkswagen, Siemens, Bayern, Philips, Peugeot y Citroën, comenzaron a enviar a sus ejecutivos, funcionarios y obreros especializados para organizar la apertura de nuevas plantas en el extranjero y luego para mantenerlas en funcionamiento. El esquema de trabajo seguido por estas compañías es más o menos el mismo: un ejecutivo de cierto nivel es nombrado para administrar una planta en el extranjero durante periodos que varían entre 3 y 10 años, éste viaja con un grupo de colaboradores, desde asesores y empleados

administrativos, hasta obreros especializados. Todos ellos llevan consigo sus familias respectivas, que se establecen en el país huésped y forman una pequeña colonia de expatriados. Con mucha frecuencia, estas personas viajan de un país a otro, aunque todos tienen el objetivo de regresar a su patria y, para propósitos administrativos, están domiciliados en su país de origen.

Lógicamente, los expatriados tienen un conjunto de necesidades especiales de toda índole, desde servicios de transporte y logística, hasta educación y salud mental. Por esta razón existe ya un buen número de publicaciones destinadas a analizar la problemática y ofrecer soluciones y servicios de todo tipo. Por ejemplo, el entrenamiento de los expatriados para una misión internacional (Ashamalla y Crocitto, 1997), los problemas familiares (Harvey, 1985) y educativos (Busby, 1993), el entrenamiento de los ejecutivos para el manejo de conflictos interculturales (Kim y Ofori-Dankwa, 1995), problemas de adaptación en el extranjero (Eschbach Parker y Stoeberl, 2001), la selección y capacitación de los expatriados (Björkman y Gertsen, 1993).

De modo que los expatriados son una nueva categoría social nacida de la globalización de los vínculos comerciales y económicos; toda empresa internacional de cierto nivel envía al extranjero a empleados y obreros, o recibe trabajadores de otros países, que deben vivir fuera de su patria durante años, a menudo en compañía de su familia. Algunos son técnicos especializados en numerosos oficios industriales, otros son cuadros con misiones específicas, como organizar un sistema de producción, modernizar una fábrica o desarrollar circuitos comerciales en un país nuevo. En consecuencia, sus tareas más comunes son organizar, administrar, establecer y mantener contactos, hacer gestiones y relaciones. No hay gran diferencia con los diplomáticos y sus problemas son también muy similares.

En nuestro contexto de lengua castellana, es notoria la aparición de los expatriados desde hace ya diez o quince años, en países como España y México, aparejada con la transnacionalización de numerosas empresas locales.

Los medios especializados españoles (véase p.ej., infoempleo, 2009) aseguran que el número de compañías españolas en el extranjero, y con ello el número de sus empleados expatriados, crece constantemente, pues la internacionalización ya es parte de la estrategia de grandes y medianas compañías. Los destinos preferidos por los españoles son Holanda, Italia,

Francia, México y Alemania. El expatriado español es en promedio un hombre de entre 30 o 40 años, tiene estudios superiores y ocupa puestos de mando intermedio. Generalmente viaja con su familia y permanece en su destino de tres a cinco años.

En los últimos años ha surgido un nuevo tipo de expatriado “de corta duración”, con periodos de trabajo de entre seis y dieciocho meses en el extranjero, a fin de realizar proyectos concretos; estos empleados tienen salarios más bajos, pero mantienen ventajas como las primas, el alojamiento y los viajes.

La mayoría de las empresas trasnacionales pagan a los expatriados de acuerdo con el llamado “*home country approach*”, que se basa en el sueldo del país de origen. Al sueldo suelen añadir la prima de movilidad, que puede incluir un incremento por la peligrosidad del destino; normalmente el expatriado goza de beneficios sociales, como el seguro médico, la vivienda o la asesoría fiscal especializada, vehículo, colegios, seguros, gastos de mudanza, de dos a tres viajes anuales a España con la familia; en general el nivel de vida del expatriado corresponde al nivel más alto en el país de destino.

Uno de los problemas citados de los expatriados españoles (Ruíz y Blanco, 2009) es el retorno anticipado, o sea, el regreso a casa sin cumplir el tiempo de trabajo acordado con la empresa. Entre los motivos más frecuentes del retorno anticipado se señalan los problemas familiares y la falta de adaptación (41.7% de los retornos). El estudio de Haour-Knipe (1989), que analiza los problemas de salud mental que experimentan los “niños en movilidad geográfica”, hijos de expatriados, corrobora estas observaciones; esta situación señala la importancia del factor intercultural entre los actores de las relaciones internacionales, como veremos en el capítulo 9.

En este contexto, es importante señalar la existencia del “Foro español de Expatriación” (FEEX), una asociación constituida en 2004, cuyos objetivos son apoyar el desarrollo internacional de las empresas españolas, proporcionándoles conocimientos sólidos sobre la gestión de expatriados, así como desarrollar un marco jurídico y social para promover la movilidad internacional de los profesionales. El Foro incluye hoy por hoy 24 multinacionales españolas cuyo número de expatriados ascendía a 3, 208 en 2008. Algunas de las empresas trasnacionales españolas miembros son Acciona, Aena, Barceló Hoteles, Grupo BBVA, Cepsa, Dragados, Endesa, Everis, Eulen, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Telefónica, Indra,

MAPFRE, NH Hoteles, OHL, Prosegur, Repsol YPF, Santander, SENER, Sol Meliá, Técnicas Reunidas (FEEX, 2010).

En México, el desarrollo de la economía ha propiciado la formación de compañías multinacionales que se encuentran actualmente en continua expansión por todo el mundo, siguiendo un patrón muy parecido al de multinacionales de otros países; esta presencia es especialmente notoria en América Latina, sobre todo en Panamá y América Central. A continuación veremos algunos ejemplos de estas empresas, a fin de mostrar su dimensión internacional.

CEMEX (Cementos Mexicanos [CEMEX], 2010) es una compañía dedicada a la industria de la construcción, productora de concreto premezclado, con una capacidad de producción de aproximadamente 77 millones de toneladas métricas al año. Ofrece productos y servicios a clientes y comunidades en más de 50 países. Fundada en México en 1906, la compañía ha crecido desde ser una empresa local hasta ser una compañía posicionada en América, Europa, Asia, África y Medio Oriente. Consecuentemente, cuenta con oficinas centrales en México y en los Estados Unidos, y "Unidades Principales de Negocio" en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Bogotá, Buenos Aires, Madrid, Londres, Dublín, París, Berna, Berlín, Oslo, Estocolmo, Helsinki, Riga, Varsovia, Budapest, Praga, Viena, Zagreb, Dhaka, Bangkok, Taipei, Manila, Kuala Lumpur, Singapur, Chastwood (Australia), El Cairo y Ramat Gan (Israel).

El Grupo BIMBO (BIMBO, 2010), fundado en México en 1945, es hoy una de las empresas de panificación y alimentos en general más importantes del mundo por posicionamiento de marca y por volumen de producción y ventas. En 2008, generó 82.317 millones de pesos en ventas netas. Produce más de 5.000 productos bajo más de 150 marcas reconocidas en las categorías de pan, bollos, galletas, pasteles, pan dulce, muffins, bagels, alimentos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería. Posee 100 plantas (41 en México y 59 en el extranjero), 4 asociadas y 3 comercializadoras. Está integrado por más de 108.000 colaboradores, tiene presencia en 18 países de América, Europa y Asia, y posee una red de distribución con 41.000 rutas y más de un millón 800 mil puntos de venta. Destacan sus operaciones en Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Uruguay, Chile, Colombia, Estados Unidos y Brasil.

Empresas ICA (Ingenieros Civiles Asociados, 2007), fundada en México en 1947, es una empresa de ingeniería dedicada a la construcción

civil e industrial, infraestructura y vivienda, tanto para el sector público como para el privado. Es constructora de carreteras, centrales hidroeléctricas, instalaciones industriales, puertos y aeropuertos. Además de México, opera en Estados Unidos, Panamá, América Central y del Sur y Europa; mantiene asociaciones con empresas en los Estados Unidos (Fluor Corporation), Francia (Soletanche Bachy y Aéroports de Paris), España, Portugal y América Central (Rodio) y Perú (Grupo Raffo).

Sanborns fue fundada como droguería en la Ciudad de México en 1903. En 1999 se constituyó el Grupo Sanborns (Sanborns, 2012), que opera con negocios de tiendas departamentales (Sanborns, Sears Roebuck y Dorian's), restaurantes y cafés (Sanborns café y Café caffè) y tiendas de música (Mixup). También se encarga del desarrollo, renta, operación y administración de centros comerciales. Actualmente el Grupo Sanborns cuenta con 19,000 empleados y tiene 190 sucursales dentro de México y dos en el extranjero, en Panamá y en El Salvador.

El Banco Azteca (Banco Azteca, 2013) fue fundado en México en 2002 y es una compañía del Grupo Salinas: es uno de los dos bancos más grandes en México en términos de cobertura. Otorga créditos al consumo de bienes y ofrece tarjetas de crédito, préstamos personales, así como financiamiento para automóviles, hipotecas y otros. Adicionalmente, Banco Azteca ofrece servicios de pago de nómina y es agente del programa de financiamiento agrícola del gobierno, Procampo. Actualmente cuenta con 1,500 sucursales en México, Panamá, Argentina, Honduras, El Salvador, Brasil y Perú.

En América Latina, se observa una presencia creciente de las compañías mexicanas arriba mencionadas, a las cuales hay que agregar las siguientes: Aeroméxico, Carnes Viba, CILSA, S.A., Cinépolis, CIPSA, S.A., Congrexpo Internacional, Pinturas Comex, Jumex, NACOBRE, PYCSA y VITRO.

En este contexto, ha aparecido el expatriado mexicano, como un nuevo tipo de actor de las relaciones internacionales, que corresponde a la imagen antes descrita.

LOS MIGRANTES

La ONU ha definido a varias categorías de personas que buscan establecerse a largo plazo en un país diferente del suyo y que conforman actualmente verdaderos flujos que se desplazan internacionalmente:

inmigrantes, inmigrantes económicos, refugiados y solicitantes de asilo; a ellos se agrega la categoría de “desplazados internos”, para designar a personas que no abandonan las fronteras de su país, como veremos más adelante.

El inmigrante es una persona que:

...se desplaza de un país a otro por una variedad de razones y durante un largo período de tiempo (habitualmente durante, como mínimo, un año, para no incluir a muchos visitantes temporales como turistas, personas en visita de negocios etc.) (ACNUR, 2010, p. 10).

El inmigrante económico es “aquella persona que abandona su país de origen por razones económicas más que por motivos relativos al refugio”. El solicitante de asilo es “aquella persona que ha presentado una solicitud en la que afirma que él o ella es un/a refugiado/a, y se halla esperando a que esa solicitud sea aceptada o rechazada (...) Algunos solicitantes de asilo serán considerados refugiados y otros no”. El desplazado interno es “aquella persona que ha sido forzada a salir de su hogar debido al conflicto, o la persecución (p.ej. motivos similares a los relativos al refugio); o debido a un desastre natural o a otra circunstancia inusual de ese tipo. Sin embargo, a diferencia de los refugiados, los desplazados internos permanecen en su propio país”. La Convención de Refugiados de 1951, define al refugiado como una persona que “debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas se encuentre fuera del país de su nacionalidad y no pueda o, a causa de dichos temores, no quiera acogerse a la protección de tal país” (ACNUR, 2010, p. 10).

Dedicaremos las siguientes páginas a analizar los temas de los inmigrantes en general (económicos o no) y de los refugiados. Los problemas de los desplazados serán abordados en el capítulo 10. Dejaremos fuera a los solicitantes de asilo, ya que su problemática excede los límites de este libro.

Los inmigrantes y los refugiados son probablemente los protagonistas más importantes de las relaciones internacionales, generalmente en contra de su voluntad, si bien rara vez son mencionados cuando se habla de diplomacia. Lógicamente, su “tarea” principal es llevar una vida mejor que la que llevaban en su país de origen, o simplemente sobrevivir. De acuerdo con las características de su contexto, tienen que

resolver tareas de enfrentamiento con una cultura diferente, de adaptación, de inserción en una cultura nueva, o deben resolver el dilema de volver a su tierra. Un breve análisis de la migración en el mundo contemporáneo nos mostrará su importancia.

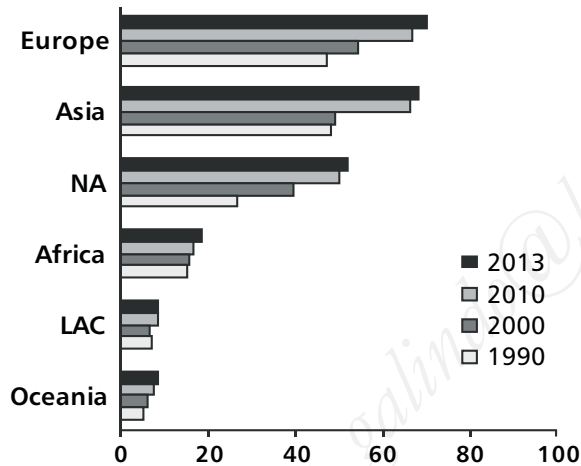
Los inmigrantes se han convertido en un factor político de primera línea por una razón muy importante, a saber, que estamos viviendo una de las grandes migraciones de la historia, comparable a la que tuvo lugar en Europa y la cuenca del Mediterráneo en el llamado “Período de las Grandes Migraciones” entre el siglo III y siglo VIII de nuestra era, en la que tomaron parte los pueblos germánicos, los vikingos, los húngaros, los turcos y los árabes. En un interesante artículo, el periodista norteamericano Jason DeParle (2010) señala que el actual movimiento de personas es la “tercera ola de globalización”, después del movimiento de bienes y del movimiento de dinero que comenzaron en el siglo XX; asimismo, hace notar que el actual movimiento migratorio se diferencia de otros anteriores en cuatro aspectos: 1) su alcance global, pues los migrantes se dirigen a varios países (igual a los Estados Unidos y la Unión Europea que a estados del Golfo Pérsico o a Corea), 2) la feminización, pues casi la mitad de los migrantes son mujeres, que a menudo han dejado atrás a sus hijos (de ahí que el tráfico sexual se haya convertido en una preocupación global), 3) la tecnología, pues un inmigrante en Nueva York puede votar en las elecciones de su país, ver la televisión autóctona y mantener contacto diario con su familia, 4) el intento de los países receptores por controlar el flujo migratorio, hecho que es nuevo; de ahí que la inmigración *per se* se haya convertido en un problema político interno en los países receptores.

De acuerdo con datos publicados por la ONU, Europa y Asia recibieron a la mayoría de los migrantes internacionales en 2013: 72 millones y 71 millones respectivamente. América del Norte (EUA y Canadá) ocupa el tercer lugar (53 millones), seguida por África, América Latina y el Caribe (LAC) y Oceanía (8 millones) (Figura 1.1.) Según esta fuente, de 1990 a 2013 los Estados Unidos y Canadá recibieron el mayor número absoluto de migrantes internacionales (la mayoría de LAC), agregando 25 millones a su población. En segundo lugar, Europa recibió en el mismo periodo a 23 millones de inmigrantes. Otras regiones tuvieron también incrementos importantes, por ejemplo, África recibió 21 millones (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2013, p. 3).

Figura 1.1 - Migrantes internacionales por región, 1990-2013 (millones)

Fuente: UN Department of Economic and Social Affairs (2013).

Trends in International Migrant Stock.



Un análisis más pormenorizado de la situación migratoria en los Estados Unidos puede ayudarnos a comprender la dimensión de estos movimientos. América, tierra de inmigrantes, está recibiendo un número creciente de gente desde el principio del siglo XXI, como se ve en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 - Número y porcentaje de la población de los EUA nacida en el extranjero. Fuente: Singer (2013).

1860	4,138,697	13.2%
1870	5,567,229	14.4%
1880	6,679,943	13.3%
1890	9,249,547	14.8%
1900	10,341,276	13.6%
1910	13,515,886	14.7%
1920	13,920,692	13.2%

1860	4,138,697	13.2%
1930	14,204,149	11.6%
1940	11,594,896	8.8%
1950	10,347,395	6.9%
1960	9,738,091	5.4%
1970	9,619,302	4.7%
1980	14,079,906	6.2%
1990	19,797,316	7.9%
2000	31,107,889	11.1%
2010	39,955,854	12.9%

La tabla muestra que la población de los EUA nacida en el extranjero aumentó constantemente de 1850 a 1920. Entre 1920 hay un decremento hasta 1970, año en que se inicia un nuevo incremento, que alcanza su punto máximo en 2010.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2014), la migración es uno de los principales temas políticos en los países miembros; las razones son claras:

Una parte significativa y creciente de la población de los países de la OCDE está formada por los inmigrantes y sus descendientes (...) Hay ahora 115 millones de inmigrantes en la OCDE —alrededor del 10% de la población total— (...) En términos generales, se espera que la proporción de inmigrantes siga aumentando en las próximas décadas, debido sobre todo a las necesidades laborales vinculadas al envejecimiento de la población⁸. (OECD, 2014, p. 45).

Es decir que los inmigrantes fluyen hacia los países industrializados porque son necesarios, y que continuarán llegando en el futuro próximo.

⁸ A significant and growing share of the population in OECD countries is made up of immigrants and their descendants (...) There are now 115 million immigrants in the OECD —about 10% of the total population— (...) It is generally expected that the proportion of immigrants will continue to rise in coming decades, notably because of labour need related to population ageing (OECD, 2014, p. 45).

Ahora bien, la presencia de los inmigrantes en esos países tiene una serie de consecuencias, tanto positivas, como negativas. En el primer semestre de 2009 el New York Times publicó una serie de artículos ("Remade in America") muy interesante sobre el impacto de los inmigrantes en la sociedad norteamericana, incluyendo los nuevos destinos en Carolina del Norte, Iowa, Arkansas, etc. Como ejemplos de ese impacto, cita el incremento de niños de habla hispana en las escuelas, el incremento de las necesidades de los servicios de seguridad social, el incremento de negocios (abarrotes, restaurantes, esparcimiento) dedicados a las necesidades de los inmigrantes (como se ha dicho, principalmente hispanos). Como efectos negativos, el incremento de las tendencias nacionalistas anti-inmigrantes en algunos sectores de la sociedad norteamericana.

Estas observaciones se aplican también a países como Suiza, Alemania, Francia y España.

Los enormes flujos de migrantes se han convertido en comunidades en el extranjero, que suelen mantener contacto con sus países de origen y que algunos autores llaman "diásporas", en recuerdo del término utilizado para designar a la dispersión del pueblo judío. En términos originales, diáspora significaba expulsión forzada, dispersión, persecución, sentido de pérdida y nostalgia del regreso. Actualmente es usada en el sentido de auto-identificación y unión entre miembros de grupos que emigraron del país (o región) de sus ancestros y conservan sus vínculos culturales con el origen.

De acuerdo con Butler (2001), las diásporas tienen las siguientes características definitorias:

- 1) Las comunidades están dispersas en al menos dos destinos;
- 2) Mantienen una relación con su país de origen;
- 3) Comparten una identidad como diáspora a lo largo de los diferentes destinos en los que se encuentran dispersos;
- 4) Han sobrevivido más de dos generaciones.

El investigador británico Steven Vertovec (2005) llama la atención sobre un hecho muy significativo: en los últimos 25 años, las diásporas se han convertido cada vez más en actores importantes de la escena política internacional; algunos ejemplos son las asociaciones judías, armenias y cubanas en los Estados Unidos, que hacen un intenso trabajo político de

cabildeo en el congreso americano. Para algunos países, como Israel y Armenia, sus diásporas constituyen una importante herramienta política, mientras que para otros, como México y Serbia, sus paisanos en el extranjero son un elemento económico importante, a través de sus envíos monetarios. Hay varias razones que explican este fenómeno, una es la migración masiva, otra es la globalización de las comunicaciones y de la economía, otra tiene que ver con los cambios que ha sufrido la política internacional en esos años, desde la caída de los regímenes socialistas en Europa.

Las diásporas han adquirido importancia para muchos países, por su peso político en el extranjero (*lobbying*) y/o por su contribución económica, en forma de transferencias financieras hacia el país huésped. De acuerdo con la ONU (United States Organization [UNO], 2006), estas transferencias constituyen una importante fuente financiera para muchos países; por ejemplo, en los siguientes países son un alto porcentaje del PIB: 22.1% para Haití, 16.5% para El Salvador, 15.5% para Honduras, 10.4% para la República Dominicana, 16.4% para Jamaica, 23.1% para Bosnia-Herzegovina y 18% para Serbia y Montenegro (UNO, 2006).

El notable aumento de la migración, las nuevas tecnologías y la globalización han incrementado la movilidad e influencia de las diásporas

No todas las diásporas son comunidades transnacionales, pues "transnacional" significa pertenecer a dos o más sociedades al mismo tiempo; esto ocurre con algunas diásporas. También es posible que una comunidad se mantenga durante muchas generaciones en otro sitio, sin intercambios con el país de origen, pero manteniendo su identificación con él; en este caso la diáspora no es transnacional.

La diáspora puede participar políticamente en el país huésped y en el país de origen. Las asociaciones de una diáspora pueden influir en el país huésped para definir su política en favor o en contra del país original. Y también pueden influir en la política interna del país de origen apoyando política y económicamente a partidos de oposición u organizaciones. Pueden ejercer influencias positivas, como las transferencias económicas al país de origen (las remesas de los emigrantes tienen un papel cada vez mayor en la estabilidad de los países emisores), el apoyo político en el país huésped a las fuerzas de su país de origen y la ayuda en casos de emergencia (catástrofes o crisis).

Pero, por otra parte, pueden también ejercer influencias negativas, como fomentar y apoyar conflictos en su país de origen, provocar

conflictos interétnicos o de otro tipo en el país huésped, además de que significan una pérdida de recursos humanos, muchas veces altamente calificada, para los países de origen.

La migración ocasiona cambios demográficos, políticos y económicos en los países emisores. En lo social, la migración rompe con los esquemas sociales tradicionales, como las relaciones familiares, el papel del hombre y la mujer, la estratificación social. En lo político, los migrantes actúan como una fuerza en el país receptor y en el país emisor, donde pueden tener un papel positivo o negativo, como hemos visto

Los países de origen responden a la existencia de las diásporas de varias maneras. En el mejor de los casos, los gobiernos responden reconociendo la importancia política y económica de su comunidad en el exterior y tratando de ampliar y profundizar los vínculos de la diáspora con su país de origen, a través de medidas como la doble nacionalidad, reconocimiento del derecho de voto en el extranjero y la fundación de instituciones dedicadas a la diáspora.

Hay países que tienen políticas para promover el retorno de sus ciudadanos y hay los países que tienen políticas para promover la integración de su población de inmigrantes. El investigador González Gutiérrez (2006) señala un punto muy importante, a saber, que los estados actúan ante sus diásporas en respuesta a un fenómeno que no controlan, que llegó para quedarse y que afecta profundamente al país de origen y al país receptor.

En lo que se refiere a la manera como tratan a sus diásporas, Levitt y Glick-Schiller (2004) definen tres categorías de estados, a saber, estados transnacionales, estados estratégicamente selectivos y estados desinteresados y denunciadores.

De acuerdo con las definiciones, un estado transnacional considera a los emigrantes como miembros de la nación "a distancia", en consecuencia, las oficinas consulares y otras representaciones del gobierno en el exterior se consideran parcialmente responsables de proteger a los emigrantes, ofrece doble nacionalidad y derechos políticos a sus ciudadanos en el extranjero, y reconoce que las remesas son un componente importante de la economía (éste es el caso de México).

Por el contrario, un estado estratégicamente selectivo mantiene solamente ciertas relaciones con su diáspora, como por ejemplo, el fomento de los vínculos culturales, sin estar interesado en otorgarles doble nacionalidad o derecho al voto.

El estado desinteresado considera a sus ciudadanos en el extranjero como un problema. En este caso, generalmente la diáspora está constituida por exiliados y enemigos del régimen; es el caso de Cuba.

Muchos países emisores de emigrantes, como México, El Salvador, Honduras, Guatemala y Marruecos abogan actualmente por una mayor protección de sus nacionales en los países huésped. El resultado de estos esfuerzos es el documento de la ONU llamado "Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares" (UNESCO, 2003), cuyos puntos principales son:

Los migrantes tienen derechos como los siguientes: A) Derecho a desplazarse libremente para buscar y elegir trabajo, en igualdad de condiciones que los nacionales del país receptor. B) Derecho a recibir un trato digno y humano en toda circunstancia, incluyendo atención jurídica y de salud. C) Derecho a gozar de la protección de las leyes del estado receptor, en igualdad de condiciones con los nacionales, y a la protección consular y diplomática de su país de origen. D) Libertad religiosa y política, incluyendo el derecho a conservar la identidad cultural. E) Derecho a un juicio justo, individual y en condiciones humanas, en caso de detención y prisión.

Asimismo, los gobiernos receptores tienen hacia los migrantes obligaciones como las siguientes: A) Proporcionar a los migrantes condiciones de vida razonables, humanas, equiparables a las de los nacionales del país receptor. B) Organizar y mantener servicios para atender cuestiones relativas a la migración. C) Cooperar con el estado emisor para el regreso ordenado y organizado de los migrantes a su país de origen. D) Cooperar para prevenir y eliminar movimientos y empleo clandestino de migrantes. E) Tomar medidas para regularizar la situación de migrantes irregulares. Hasta marzo de 2004, 34 países habían ratificado la Convención. Ninguno de ellos era estado receptor de migrantes. Es evidente que los países emisores de migrantes son los que tienen interés en la Convención.

Por otro lado, en 2003 la ONU, fundó la Comisión Global sobre Migración Internacional en Ginebra, con el objetivo de encontrar un marco de referencia para la formulación de una respuesta coherente al problema de la migración internacional. El resultado es un documento, en el que se dan a los estados miembros recomendaciones como las siguientes (International Labor Office, 2008): 1) Capacitar y remunerar correctamente a los funcionarios vinculados a la migración, 2) formular políticas de

migración coherentes a nivel estatal, 3) realizar una consulta amplia (autoridades locales, sector privado, ONGs, instituciones de la sociedad civil y asociaciones de migrantes) antes de aplicar políticas de migración a nivel estatal, 4) mayor respeto del marco legal internacional que afecta a los migrantes, 5) mayor cooperación internacional entre estados y organizaciones internacionales para aplicar las políticas de migración. Probablemente el tema más importante que ha quedado sin mencionar es el de la migración "irregular" y los delitos concomitantes.

LOS REFUGIADOS

La Convención de Refugiados de 1951, es la base jurídica para el mandato principal del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, o ACNUR.

Como vimos anteriormente, los refugiados son personas que huyen de un conflicto bélico o de la persecución (conflicto armado, violencia generalizada, violaciones de los derechos humanos)⁹ y no son protegidos por su propio país; por esa razón son vulnerables, buscan refugio en otro estado y reciben atención del ACNUR. Es una categoría diferente a la de "desplazados internos", porque en este caso los afectados se encuentran dentro de su propio país. El mandato del ACNUR no incluye a los desplazados, pero éste contribuye con frecuencia a auxiliarlos, por ejemplo, en el caso de las víctimas de conflictos en Afganistán, la República Centroafricana, Chad, Colombia, la República Democrática del Congo, Kenia, Pakistán y Uganda.

Empero, la protección del ACNUR no se extiende a los desplazados internos que han sido víctimas de desastres naturales, salvo casos excepcionales (como después del tsunami del Océano Índico en 2004 o del terremoto en Pakistán, en 2005), que son auxiliados por otras agencias de la ONU (véase el capítulo 10).

La comunidad internacional considera casos muy diferentes a los inmigrantes económicos y a los refugiados; la gran diferencia entre ellos es que los primeros emigran por su propia voluntad en busca de trabajo y un mejor nivel de vida, mientras que los segundos son forzados a abandonar su tierra para conservar su vida y su seguridad. A pesar de las diferencias,

⁹ No obstante, actualmente también se consideran refugiados a los que huyen de sequías y de otras catástrofes naturales.

ambos grupos tienden a utilizar las mismas rutas de desplazamiento internacional y sus destinos se cruzan constantemente. Por esa razón, el ACNUR emplea el término de “migración mixta”.

El ACNUR considera especialmente preocupantes los movimientos migratorios mixtos que ocurren actualmente en la Cuenca del Mediterráneo (de África hacia Europa), el Golfo de Adén (del cuerno de África hacia la Península Arábiga), América Central y el Caribe (hacia los Estados Unidos), el sudeste asiático (hacia los Estados Unidos) y los Balcanes (hacia la Unión Europea).

En 2014, la ACNUR dio asistencia a 26 millones de personas. El número de solicitantes de asilo fue de casi 1,3 millones. Durante muchos años, Asia y el Pacífico han sido la principal fuente de refugiados; la tendencia cambia en 2014 debido al conflicto en Siria: el Medio Oriente y el Norte de África son ahora las principales regiones de origen de los refugiados; los principales países de origen son Siria, Afganistán, Somalia, Sudán, Sudán del Sur, la República Democrática del Congo, Myanmar, Irak, Colombia y la República Centroafricana. Los principales países que alojan refugiados son Paquistán, Líbano, Irán, Turquía, Jordania, Etiopía, Kenia, Uganda y China (UNHCR, 2015). Estos datos fueron publicados antes de que se produjera la crisis de los refugiados que afecta en 2015-2016 a la Unión Europea.

El ACNUR protege a los refugiados con el concurso de ONGs y el apoyo de los gobiernos locales. Su trabajo se basa en la ya mencionada Convención sobre los Refugiados de 1951 y su Protocolo Adicional de 1967. A partir de estos principios se han promulgado numerosas leyes internacionales y nacionales para la protección de los refugiados.

Para el ACNUR existen tres clases de soluciones duraderas para los refugiados, a saber, *repatriación voluntaria* (retorno voluntario al país de origen); el *reasentamiento* (traslado de los refugiados a un tercer país distinto al de asilo) y la *integración local* (permanencia en el país que les dio acogida). La mayoría de los interesados pretende volver a su país de origen, cosa no siempre posible. El reasentamiento se lleva a cabo en países que se declaran dispuestos a aceptar un cierto número de refugiados; muy pocas naciones participan en estos programas.

En la primera mitad de 2014, sólo alrededor de 37,000 refugiados fueron reasentados, principalmente de Myanmar, Irak, Bután, Somalia y Siria. En el mismo periodo, unos 107,000 volvieron a su hogar, principalmente en la República Democrática del Congo, Mali y Costa de

Marfil. Los países desarrollados suelen recibir contingentes limitados de refugiados, mientras que los solicitantes de asilo tratan de alcanzar el estatus de refugiados colocando sus solicitudes directamente en estos países.

Por regla general, los refugiados proceden de los países más pobres del mundo, que son los más afectados por el caos social, la violencia, la pobreza y el desempleo; asimismo, las solicitudes de asilo se presentan en los países más desarrollados de la Unión Europea y América del Norte.

Podemos concluir que el flujo de refugiados tiene efectos a la vez positivos y negativos; positivos porque la llegada de refugiados puede generar crecimiento económico en algunas regiones, y negativos, porque los nuevos ciudadanos requieren de servicios y de empleo que pueden ser escasos en el país huésped. Desgraciadamente, el otorgar asilo se ha convertido en un problema político interno en muchos países desarrollados, debido a la dificultad para diferenciar los migrantes económicos de los refugiados.

La llamada "crisis de los refugiados" que se inició en 2015 con la llegada a Europa de miles de ciudadanos sirios que huyen de la guerra civil es sólo un capítulo más de esta triste historia. Los problemas que enfrenta la Unión Europea en 2016 son típicos; la llegada de los refugiados tendrá sin duda consecuencias positivas y negativas ahora imprevisibles. Es evidente que los recién llegados necesitarán de ayudas económicas, sociales, políticas y psicológicas para lograr convivir en paz con los ciudadanos de los países receptores.

LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS

Las personas que estudian al extranjero merecen una mención por separado; generalmente son adultos jóvenes que parten por voluntad propia, por un periodo limitado, con objetivos precisos y frecuentemente con un apoyo financiero. De acuerdo con la OCDE (OECD, 2014), su número se ha incrementado constantemente desde 2000; eran 4,5 millones en 2012 (75% en los países de la OCDE y la tendencia se mantuvo inmutable en 2014). Los Estados Unidos, seguidos por Gran Betaña, son los países más preferidos por los estudiantes; otros son Alemania, Francia y Australia, con incrementos en Nueva Zelandia, Holanda, España e Irlanda. La mayoría de los estudiantes proviene de China, la India, Alemania, Corea, Francia, Arabia Saudita, Viet-Nam y Malasia.

Es importante notar que muchos de los estudiantes extranjeros se convierten en inmigrantes calificados, pues permanecen en el país huésped.

En consecuencia, los estudiantes internacionales son elementos de cada vez mayor importancia en las relaciones internacionales e interculturales y su papel es cada vez más reconocido. Baste recordar que el programa Erasmus de la Unión Europea, que apoya el desplazamiento de estudiantes de un país a otro, recibió en el año 2004 el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional, por su contribución a la comprensión de los pueblos.

Con todo, a pesar de todas sus ventajas en comparación con los otros actores internacionales, también los estudiantes se enfrentan con problemas de adaptación en el país huésped y al regresar a casa, que no siempre son resueltos de una manera constructiva. En un interesante artículo sobre la salud mental de estudiantes japoneses que habían estado un año en el extranjero, Furukawa (1997) encontró que los muchachos mostraban desajustes emocionales significativos y señales neuróticas; concluyen que es necesario aplicar medidas para cuidar la salud mental de los estudiantes.

Como hemos visto, los actores de las relaciones internacionales comparten muchas tareas; no es sorprendente que compartan también muchos de sus problemas, pues están sujetos en mayor o menor medida la acción de los factores estresantes arriba mencionados.

EL PAPEL DE LA PSICOLOGÍA

El tema de la relación entre la psicología y la diplomacia es nuevo en un sentido estrecho, pero viejo en un sentido amplio. Es nuevo porque hace relativamente poco tiempo que se empezó a escribir específicamente sobre "psicología y diplomacia". En el año 2000, durante el XXVII Congreso Internacional de Psicología celebrado en Suecia, fue organizado un simposio intitulado "Diplomacia, Prevención de conflicto y Psicología" (Gärling, Kristensen, Backenroth-Ohsako, Ekehammar y Wessells, 2000), que significativamente fue dedicado a Dag Hammarskjöld, Secretario General de la ONU durante uno de los periodos más difíciles de la Guerra Fría y creador del concepto de "diplomacia preventiva".

Algunos de los trabajos del simposio fueron publicados poco después con el título de "Diplomacia y Psicología" en un número especial

del *International Journal of Psychology*. A partir de esta publicación, muchos psicólogos y diplomáticos se dieron cuenta de que hay un grupo de especialistas que están haciendo investigaciones en campos de la psicología que tienen una relación directa o indirecta con la política internacional, por tanto con la diplomacia. Las obras de Cottam, Mastors, Preston y Dietz-Uhler (2015) y de Huddy, Sears y Levy (2013) son ejemplos de trabajos contemporáneos originados de la línea trazada en Suecia. Es muy importante notar que Cottam et al. (2015) incluyen un capítulo sobre la psicología política de la seguridad internacional y el conflicto, en el que analizan la guerra como consecuencia del conflicto y la manera de aplicar la psicología en los estudios de seguridad. La obra de Huddy, Sears y Levy (2013) merece una mención especial, ya que incluye toda una sección dedicada a las relaciones internacionales, cuyos temas serán abordados repetidamente a lo largo de este libro: la toma de decisiones, la personalidad de los políticos, el análisis y resolución de conflictos a nivel internacional, el manejo de crisis internacionales, la percepción del otro y el conflicto en las relaciones internacionales. Cabe agregar que la Sociedad Internacional de Psicología Política celebra desde 1977, un congreso anual que aborda los puntos más actuales del campo que comparten la psicología y la política, mismos que serán objeto de nuestra atención en el capítulo 4.

Eso es en términos estrictos, pues en términos más amplios, desde principios del siglo XX la psicología y el psicoanálisis han tratado de proponer explicaciones más o menos convincentes para los procesos políticos y sociales. Estos esfuerzos se hacen más notorios durante periodos históricos especialmente traumáticos, como la Primera Guerra Mundial, la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría, más recientemente, como consecuencia del apogeo del terrorismo internacional. Un buen ejemplo es el mismo Freud. En 1932, durante un intercambio epistolar, Einstein preguntaba a Freud si la investigación del psiquismo humano podría establecer las bases de una política internacional más razonable (Einstein y Freud, 1933); el fundador del psicoanálisis se mostró escéptico y el tiempo parece haberle dado la razón.

Después de Freud, encontramos autores como Harold Dwight Lasswell (1931, v. Rogow, 1969) y Edward Glover (1947), que quieren explicar los errores y los horrores de la política de su época como si hubieran sido causados por las fijaciones de los políticos o las motivaciones irracionales de los pueblos.

Este tipo de simplificaciones fueron frecuentes en una época entre los psicólogos y los psicoanalistas; me refiero al hecho de dar explicaciones simplistas para fenómenos que evidentemente tienen causas económicas, políticas, sociales y militares, echando mano a motivaciones individuales profundas (¡incluso la locura de los dirigentes!). Lasswell llegó a afirmar que la política internacional podría ser más razonable si los políticos aceptaran ser psicoanalizados.

Las ingenuas propuestas de Lasswell no encontraron mucha resonancia, mas el autor es considerado el refundador de la psicología política, como veremos en el capítulo 4¹⁰.

Los horrores del nazismo y de la Segunda Guerra Mundial traumatizaron de tal manera las conciencias de la época, que encontrar una manera de explicarlos se convirtió en una necesidad para muchos intelectuales e investigadores. Es el caso de la Escuela de Fráncfort representada por autores como Adorno, Horkheimer y Marcuse, que veremos más adelante con mayor detalle.

A partir de 1968, como consecuencia de los movimientos sociales en los Estados Unidos, en Francia y en Alemania, se publican numerosas obras de autores que tratan de aplicar el psicoanálisis para la comprensión de los procesos sociales, como por ejemplo los trabajos de Adorno y de la Escuela de Fráncfort en general, que tratan de vincular la teoría social marxista con elementos psicoanalíticos.

Es difícil evaluar los resultados de esfuerzos como éstos. Deben ser tomados como el intento de pensadores bien intencionados que quieren aplicar sus conocimientos para resolver los grandes conflictos que asuelan a la humanidad. No hay evidencias de que hayan tenido éxito en la práctica.

Afortunadamente, en esta época de reflexión crítica nacieron también, estrechamente vinculadas entre sí, la psicología política moderna, la psicología del conflicto, la psicología de la paz, la ciencia de la paz (*peace research*) y una nueva disciplina llamada Relaciones Internacionales (véanse los capítulos 3, 4, 5 y 8).

Dejemos entonces el psicoanálisis para entrar en la psicología, que es nuestro campo principal. Del mismo modo que los psicoanalistas, algunos psicólogos han tratado de explicar fenómenos socio-políticos con la buena

¹⁰ Gustave Le Bon es considerado el padre de la psicología política, aunque su libro "La psychologie politique" (1919) quedó en el olvido durante medio siglo (véase el capítulo 4).

intención de hacer una contribución para resolver los graves problemas del mundo, especialmente en tiempos de crisis. Ya en 1910, el fundador de la psicología americana, William James, escribió un ensayo para condenar la guerra, pidiendo su prohibición entre las naciones civilizadas (v. Langholtz, 1998). Otro ejemplo importante es el libro de Frederick Hertz (1944), que quiere explicar el fenómeno del nacionalismo alemán en términos estrictamente psicológicos.

Un ejemplo más, más moderno, es un artículo publicado por Murray Sidman (2001), autor americano muy reconocido en la psicología del aprendizaje. Sidman propone a las naciones poderosas aplicar el reforzamiento positivo en lugar de la amenaza y la coerción, es decir, recompensar a los países poco amistosos, primero por contactos tímidos, dándoles ayuda médica y económica, y luego las relaciones amistosas más profundas, proporcionando ayuda para el desarrollo. Para explicar el terrorismo, afirma que estas actividades no son más que el resultado colateral de coerciones aplicadas por ciertos países. Según él, los terroristas son recompensados por la comunidad internacional a través del pago de rescates y la publicidad que reciben, situación que lógicamente provoca la proliferación de sus acciones, como resultado de mecanismos bien conocidos en psicología. En consecuencia, dice Sidman, es necesario suspender la entrega de recompensas, es decir, dejar de negociar con los terroristas y no difundir por los medios de información las pretensiones de los terroristas.

Sidman está hablando de procesos muy bien conocidos en el análisis experimental de la conducta; es verdad que la conducta puede ser "moldeada", establecida, eliminada y controlada a través de la aplicación sistemática del reforzamiento; se trata de procedimientos aplicados regularmente en la terapia conductual. Pero del mismo modo que sucede con el psicoanálisis, aquí la cuestión de fondo es si estas propuestas son aplicables en la realidad o no.

Esa es precisamente la pregunta que hacen Tetlock y Goldgeier (2000): ¿son aplicables las investigaciones de la psicología en la política internacional?.

Los autores analizan dos posiciones contrarias sobre el papel de la psicología en la política. Por un lado, hay políticos que piensan que la conducta de los políticos está determinada por fuerzas macro-políticas y económicas que no tienen nada que ver con los procesos psicológicos. Por

el otro están los psicólogos que creen que la psicología puede *ayudar* a comprender mejor y a resolver los problemas del mundo.

Los psicólogos argumentan de la manera siguiente: a) los políticos son seres humanos, b) el objetivo de la psicología es explicar por qué los seres humanos piensan, sienten y se comportan de una cierta manera, c) la psicología puede aclarar por qué los políticos (y otros actores del juego político) piensan, sienten y se comportan de una cierta manera. El problema, dicen, es que los propios psicólogos no están de acuerdo sobre cuáles son las contribuciones concretas de la psicología para entender y —quizás— resolver un problema concreto.

Por su lado, los partidarios de las ciencias políticas argumentan de la manera siguiente: a) la conducta de los políticos es determinada totalmente por fuerzas geo-políticas y geo-económicas del medio internacional y por fuerzas políticas internas dentro de su país, b) ya existen teorías que explican estas determinaciones estratégicas, c) estas teorías son capaces de explicar por qué un político se comporta como se comporta. Por lo tanto, no hay sitio para la psicología.

Yo creo que las dos partes tienen un poco de razón. Por un lado, es peligroso psicologizar los procesos políticos de una manera ingenua, como en los casos de Lasswell y Sidman. Pero por otro lado, estoy plenamente convencido de que la psicología sí puede hacer contribuciones importantes a la política y a la diplomacia, como las que trataré de mostrar panorámicamente en este libro. En este sentido, concuerdo totalmente con autores contemporáneos como Levy (2013, p. 302): “La psicología puede afectar a la política exterior de varias maneras y en varios estadios diferentes del proceso de hacer política”¹¹.

En esta obra, no abordaremos teorías sobre las motivaciones inconscientes o los traumas de los políticos, sino que exploraremos sistemáticamente de qué manera pueden aplicarse los conocimientos acumulados por la psicología para analizar cuestiones concretas que interesan a la diplomacia y a la política, como la toma de decisiones, la percepción del otro, la formación de prejuicios, los conflictos entre grupos, la negociación, la mediación, la percepción de las diferencias interculturales y la salud mental de los actores de las relaciones internacionales. Asimismo, pasaremos revista a los métodos que ha creado

¹¹ “Psychology can affect foreign policy in a number of ways and at a number of different stages in the policy making process” (Levy, 2013, p. 302).

la psicología para enseñar al ser humano a mejorar sus percepciones, cogniciones y formas de conducta en su práctica cotidiana, es decir, veremos de qué manera puede contribuir la psicología para ayudar a los diplomáticos a cumplir sus tareas y resolver sus problemas.

Editorial UOC x edgar_galindo@hotmail.com

2

PSICOLOGÍA PARA DIPLOMÁTICOS

Hay una diferencia entre la psicología y la psiquiatría, pues se trata de disciplinas con objetivos, orígenes y métodos diferentes. Por otro lado, el psicoanálisis es un tipo esencialmente diferente de la psicología propiamente dicha, casi se puede decir que es otra disciplina. Psicología, psicoanálisis y psiquiatría tienen en común un interés por un conjunto de temas relacionados con los fenómenos que actualmente clasificamos bajo los rubros de emoción, cognición y volición. Es entonces importante explicar las diferencias entre la psicología y sus hermanas, como veremos a continuación.

Los temas que constituyen el objeto de estudio de las tres ramas del conocimiento mencionadas fueron objeto del interés del ser humano desde tiempos muy remotos; se trata de los sueños, los pensamientos, los recuerdos, los sentimientos, la ira, el amor, el odio, la envidia, la admiración, los deseos, los anhelos, los fines, los delirios, la razón, la locura y otros semejantes. Los pensadores antiguos, hicieron una primera definición de estos temas dividiéndolos entre asuntos de la cabeza y asuntos del corazón, dicho de otro modo, los que tienen que ver con el conocimiento del mundo (*cognitio*) y los que tienen que ver con los sentimientos de la persona (*emotio*); pronto se agregó un campo más relacionado íntimamente con los dos primeros, el de los asuntos de la voluntad, de la capacidad de dirigir el propio comportamiento (*volitio*).

Durante muchos siglos, filósofos, médicos, teólogos, artistas y científicos se ocuparon de estos temas, que tienen todos una característica en común muy importante: se refieren a fenómenos que ocurren dentro

del interior del individuo y que no son directamente observables para otras personas. Por esa razón se les llama actualmente fenómenos *psíquicos* o *psicológicos*. Esta característica tuvo y tiene una influencia decisiva en todos los intentos por estudiar científicamente esos fenómenos, pues plantea el problema de cómo analizarlos directamente, de una manera científica y objetiva.

En las páginas siguientes analizaremos brevemente los puntos de vista del psicoanálisis y de la psiquiatría, para luego entrar a tratar con mayor detalle la perspectiva de la psicología propiamente dicha, que es el objetivo de este libro.

La psiquiatría es una rama de la medicina. Su lógica y sus métodos de trabajo son los mismos de la ciencia médica, ya que considera que así como existen cuerpos sanos y cuerpos enfermos, existen mentes sanas y mentes enfermas. La función de esta ciencia es entonces, prevenir, evaluar, diagnosticar, tratar y rehabilitar a las personas con una mente enferma. Consecuentemente, considera que los fenómenos "mentales" (o psíquicos) son fenómenos naturales, pues dependen de la anatomía y fisiología del sistema nervioso central. El concepto de "enfermedad mental" surgió en el siglo XIX y significó el nacimiento de una nueva rama de la medicina que recibió el nombre de psiquiatría. En 1896, el médico alemán Emil Kraepelin (véase Burgmair, Engstrom y Weber, 2000) diseñó un sistema para identificar y clasificar a las enfermedades mentales, que habría de ser la base de las clasificaciones que existen actualmente. La psiquiatría practicada en la primera mitad del siglo XX, basada en Kraepelin, recurría básicamente a fármacos psicotrópicos y no tenía empacho en aplicar electrochoques o técnicas quirúrgicas, como la lobotomía, en sus tratamientos. Durante la segunda mitad del siglo XX hubo un gran movimiento filosófico, político y social en contra de la psiquiatría, encabezado principalmente por los miembros del movimiento llamado anti-psiquiatría¹². Los ejes fundamentales de la crítica fueron el trato dado a los pacientes en los hospitales psiquiátricos, la relación médico-paciente y la determinación histórica y social de las llamadas "enfermedades mentales". Los críticos consideraban que los métodos psiquiátricos eran inhumanos, por aplicarse forzosamente, sin participación del propio

¹² El término fue aplicado por primera vez por Cooper (1967). Otros representantes importantes del grupo son Ronald D. Laing, Thomas Szasz, Franco Basaglia y Gilles Deleuze.

interesado, despojándolo con ello de sus derechos fundamentales. Como consecuencia de estas críticas, se formaron en varios países grupos de defensa de los pacientes, sobre todo de los hospitalizados, y la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó en 1991 una serie de "Principios para la Protección de los Enfermos Mentales y para el Mejoramiento de la Atención de la Salud Mental" (UNO General Assembly, 1991). Empero, el mayor logro del movimiento es probablemente la modernización de la psiquiatría.

El psicoanálisis es una disciplina nacida de los trabajos del médico vienés Sigmund Freud a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Es el resultado de una serie de observaciones realizadas con pacientes, cuyos males no podían ser explicados con causas biológicas. Por ejemplo, la parálisis de un miembro biológicamente sano. Si la causa de tales males no es biológica, pensó Freud, debe ser *psíquica*.

El esquema básico de Freud se explica de la manera siguiente:

- La estructura del psiquismo consta de tres entidades, el yo, el ello y el superyó, que mantienen entre sí un equilibrio dinámico. La fuerza que mueve a esta estructura es la pulsión sexual, llamada libido.
- Existen procesos inconscientes y procesos conscientes.
- El desarrollo psíquico del ser humano pasa por etapas psicosexuales, donde el tránsito de una a otra está marcado por crisis que deben ser resueltas satisfactoriamente. Si la persona no resuelve una crisis, se produce una fijación, que habrá de manifestarse posteriormente como una enfermedad mental, llamada "neurosis".
- La tarea del psicoanalista es ayudar a la persona que tiene un conflicto no resuelto (casi siempre vinculado al sexo y a la relación con el padre o la madre) para que viaje al pasado y resuelva su conflicto.

A partir de esta concepción se formaron innumerables teorías alternativas. Así, Carl Gustav Jung discrepó sobre los conceptos de libido e inconsciente y la manera de tratar las neurosis; en su teoría destacó los conceptos de inconsciente, colectivo y arquetipo. Alfred Adler argumentó que Freud daba demasiada importancia al factor sexual, sustituyó a la libido por el instinto de poder y sostuvo que el complejo de inferioridad explicaba las neurosis. Karen Horney rechazó las ideas de Freud sobre la sexualidad

femenina y sostuvo que los conceptos de yo, ello y superyó son culturalmente determinados.

A pesar de la gran cantidad de teorías psicoanalíticas existentes, todas comparten algunos principios básicos como los siguientes : los procesos mentales del ser humano son de naturaleza *sui géneris*, conscientes o inconscientes ; existen estructuras internas del psiquismo que es viable conocer a través de técnicas particulares, acordes a esa naturaleza *sui géneris*; el desarrollo psíquico pasa por etapas diversas, cuyo transcurso procede a través de conflictos que deben ser resueltos sucesivamente por el individuo; cuando el individuo no resuelve adecuadamente esos conflictos, se crea un problema psíquico que puede manifestarse como una enfermedad. El papel del psicoanalista es ayudar al individuo a identificar su conflicto y resolverlo. Como podemos observar, el objetivo del psicoanálisis es básicamente la intervención clínica y su esquema conserva la dicotomía médica entre mente sana y mente enferma. El psicoanálisis tuvo gran resonancia en la primera mitad del siglo XX e influyó considerablemente en las ciencias sociales y las artes de la época. Mas por una u otra razón, el prestigio del psicoanálisis ha decaído paulatinamente desde los años cincuentas y actualmente muchos científicos consideran sus teorías obsoletas, pese a que se le reconocen algunas aportaciones importantes, como la existencia de los procesos inconscientes y la importancia de la infancia en el desarrollo psicológico del individuo.

La psicología nació en Alemania. Aunque los estudios que dieron origen a nuestra ciencia se iniciaron mucho antes, el gremio de los psicólogos acepta el año de 1879 como su fecha de nacimiento, porque el científico Wilhelm Wundt (1832-1920) fundó en ese año, en Leipzig¹³, el primer laboratorio dedicado exclusivamente a la investigación de los procesos psicológicos. En este centro se formaron con Wundt psicólogos de todo el mundo que habrían de difundir en diferentes países la nueva ciencia. Desde su origen, la psicología definió al fenómeno psíquico como un fenómeno natural susceptible de ser estudiado con los métodos de las ciencias naturales. En consecuencia, los métodos de la psicología son los

¹³ Para conmemorar ese hecho, la Universidad de Leipzig instituyó la Cátedra Internacional Wilhelm Wundt, que han detentado psicólogos de varios países. El autor de este libro tuvo el honor de ocupar esa cátedra en el periodo 1988-1989.

métodos de las ciencias naturales, a saber, la observación y la experimentación.

Los primeros intentos por aplicar la psicología para abordar problemas de la vida real ocurrieron a principios del siglo XX en el campo de la educación y tuvieron como marco el estudio de la inteligencia: los franceses Alfred Binet y Théodore Simon crearon el primer test de inteligencia, que luego fue mejorado por Terman en los Estados Unidos. Había nacido la psicometría, que fue muy importante durante décadas. En ese contexto, muchos psicólogos criticaron las bases poco científicas de los procedimientos de medición psicométricos y la psicometría acabó por perder su prestigio (Hampshire, Highfield, Parkin y Owen, 2012). Hoy en día los tests ya no tienen el estatus científico del pasado, si bien continúan siendo utilizados como parte de un proceso de evaluación más refinado, sobre todo en algunas áreas de la educación y en la psicología del trabajo (véase el capítulo 11).

Mientras en Alemania se desarrollaban diferentes escuelas de psicología, unidas todos por su afán de estudiar experimentalmente la mente, en los Estados Unidos un alumno de Wundt, William James (1842-1910), establecía las bases de la psicología moderna al reunir el pensamiento psicológico alemán con el pragmatismo americano. James publicó en 1890 su obra "Principios de psicología", que constituye un compendio (hoy se diría *estado del arte*) del conocimiento acumulado por la psicología hasta ese momento, incluyendo los principales temas de investigación y las perspectivas futuras. A partir de James, la psicología empieza a dividirse en los campos de investigación que conocemos hasta la actualidad: psicología del aprendizaje, psicología de la motivación y la emoción, psicología de la sensación y la percepción, psicofísica, psicometría, psicología diferencial, etc.

Si hasta este momento el lenguaje de psicología había sido el alemán, con James comenzó a ser el inglés y este proceso se acentuó con el éxodo de psicólogos alemanes hacia los Estados Unidos durante el nazismo y la Segunda Guerra Mundial: la psicología se extinguió transitoriamente en Alemania para florecer en las universidades americanas¹⁴.

Ejemplos de este proceso son Wolfgang Köhler (1887-1967) y Kurt Lewin (1890-1947), miembros de la escuela llamada, "psicología de la

¹⁴ En otras ramas del conocimiento ocurrió algo semejante. Por ejemplo, la emigración de la Escuela de Fráncfort a Estados Unidos, como veremos más adelante.

gestalt” o gualtalismo (*Gestaltpsychologie*), que considera que el proceso psicológico fundamental es la percepción y tiene una perspectiva holística de la mente humana. Ambos huyeron de Alemania para establecerse en los Estados Unidos, donde sus enseñanzas habrían de desarrollarse para dar origen a la moderna psicología social americana y a la escuela llamada “Psicología Humanista”, en las cuales los procesos perceptuales tienen un papel central.

Lewin llegó en 1932 a los Estados Unidos, donde adquirió gran renombre debido a su preocupación por aplicar la psicología a la solución de problemas de la sociedad. Es el fundador de la psicología social moderna, pionero de la psicología del trabajo y de las organizaciones, inventor de la investigación-acción y creador de la teoría del campo, llamada también “psicología topológica” (Lewin, 1936). En la psicología social, Lewin colocó al grupo como unidad de análisis para estudiar su dinámica, tanto interna como externa, y utilizó rigurosos diseños experimentales para probar sus hipótesis. No se limitó enunciar una teoría, sino que se dedicó a investigar el cambio de actitudes a través de experimentos destinados a observar las variables que fundamentan los prejuicios y los conflictos entre grupos y entre minorías étnicas; como resultado de estos estudios, creó el “entrenamiento de la sensibilidad”, que ha tenido una larga historia hasta nuestros días. Volveremos a estos temas al finalizar este capítulo, en la sección dedicada a la psicología social.

Además, impresionado por los excesos de la Alemania nazi, Lewin investigó las formas de educación, identificando tres principales estilos, el autoritario, el condescendiente (*laissez-faire*) y el democrático. Las tres categorías fueron utilizadas posteriormente para designar estilos de liderazgo en las empresas modernas, como veremos en el capítulo 11.

La psicología topológica se convirtió en uno de los pilares de la psicología humanista representada principalmente por Abraham Maslow (1908-1970) y Carl Rogers (1902-1987) que, fiel a su herencia gualtáltica, parte de la percepción como proceso fundamental, sostiene que el todo es más que la suma de sus partes y subraya la importancia de la motivación (o sea las intenciones, las necesidades, los deseos y las metas) para explicar la conducta del individuo. Abraham Maslow (véase Maslow, 1954) es conocido sobre todo por su famosa pirámide, que representa una jerarquía de las necesidades humanas. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas, sigue la necesidad de seguridad, luego las

necesidades sociales, a continuación la necesidad de reconocimiento y estimación, después la autorrealización y en la punta la trascendencia; se entiende que cuando un ser humano resuelve sus necesidades en un nivel, asciende al siguiente. Es evidente que la necesidad de autorrealizarse y de trascender son las más vehementes del ser humano, una vez que ha satisfecho todas las demás.

Pero los trabajos de Maslow van mucho más allá, pues creó una teoría de la motivación y de la personalidad que influyó e influye no solamente en la psicología, sino también en las ciencias de la educación y en la administración de empresas. Maslow piensa que el ser humano tiene una naturaleza esencial, inamovible, que no es mala ni buena, sino neutral, y que tiende a desarrollarse. Cada individuo debe percibir y vivir su propia naturaleza, que quiere autorrealizarse, para llegar a ser maduro, sano y productivo. La sociedad puede favorecer o bloquear ese desarrollo, de ahí la importancia de comprender a cada individuo dentro de su sociedad, como un todo, para ayudarlo a cumplir su fin predeterminado (Maslow, 1954).

Carl Rogers retoma las ideas de Maslow, pues sostiene que todo ser humano posee un potencial de desarrollo que tiende a realizarse, la autorrealización es una tendencia natural innata que lleva a la maduración de la personalidad; los trastornos psicológicos surgen cuando los influjos externos bloquean el desarrollo del individuo. Para Rogers (1959), su punto de vista es más una teoría de la personalidad que una psicoterapia; por eso, a pesar de su origen clínico, los principios de la psicología humanista han encontrado aplicación en la solución de conflictos sociales, en el campo de la educación y en la administración de empresas.

A mediados del siglo XX tuvo lugar una revolución radical de la psicología, a través de una nueva escuela conocida con el nombre de conductismo, representada principalmente por B.F. Skinner (1904-1990). El conductismo surgió en los Estados Unidos en los años veinte y se impuso gradualmente para convertirse en el principal movimiento de la psicología en la segunda mitad del siglo XX, en medio de duras controversias con el psicoanálisis y las escuelas de psicología predominantes. Actualmente, el conductismo es todavía un tema que desata las pasiones entre los psicólogos. Para unos, sobre todo los europeos, el conductismo es un enfoque reduccionista de la naturaleza humana, que dejó de ser importante hace mucho tiempo. Para otros, sobre todo los norteamericanos, el conductismo es sinónimo de la psicología. La verdad es que, independientemente de las posiciones, el conductismo fue

un gran movimiento renovador de la psicología por dos razones principales, una es que puso énfasis en la metodología científica para estudiar los procesos psicológicos, rechazando las especulaciones pseudo-científicas que plagaban a la psicología; la segunda es que planteó explícitamente la necesidad de crear una psicología aplicada, capaz de resolver problemas concretos.

El enfoque conductista es muy simple: el objeto de estudio de la psicología es la conducta observable y mensurable, que ocurre en condiciones ambientales bien definidas; el método de estudio de la psicología es el método de la investigación empírica (i.e., el de las ciencias naturales), usado para evaluar, desarrollar y modificar la conducta; la tarea de la psicología es ayudar al ser humano a resolver problemas en el campo de la conducta. El libro de Skinner "Ciencia y comportamiento humano" (1953), muestra claramente la manera de proceder del conductista.

Sin perjuicio de lo anterior, siguiendo la regla de flujo y reflujo que caracteriza a las ciencias, la hegemonía del conductismo se vio pronto amenazada por una nueva reacción, la "revolución cognitiva"¹⁵, que criticó al conductismo por concebir al psiquismo humano como una especie de caja vacía gobernada por estímulos. En realidad, sostuvieron y sostienen los psicólogos cognitivos, entre los estímulos que llegan a un organismo y las respuestas de ese organismo ocurre algo. Ese "algo" es un conjunto de fenómenos internos conocidos tradicionalmente como pensamientos, planes, perspectivas, ideas, expectativas, etc., y que en conjunto reciben el nombre de "cogniciones". Para estos psicólogos el objeto de estudio de la psicología es justamente este enorme y complejo conjunto de cogniciones que constituyen un mecanismo regulador de la conducta. La psicología cognitiva (o cognoscitiva) tiene una larga historia, pues a partir de la psicología clásica alemana floreció en el siglo XX en países tan diversos como los Estados Unidos, Suiza y la Unión Soviética. Los trabajos del psicólogo suizo Jean Piaget (1896-1980) sobre el desarrollo cognitivo del niño son universalmente conocidos. El ruso Lev S. Vygotsky (1896-1934) es menos conocido fuera de nuestra ciencia, mas su influjo ha sido notable en la psicología social, la psicología del lenguaje, la psicología diferencial y la educación especial. El objetivo principal de la psicología cognitiva es explorar los procesos internos con métodos científicos. Al igual que toda la

¹⁵ Se considera que la "revolución cognitiva" se inició con las críticas de Noam Chomsky al conductismo skinneriano y al empirismo en general (véase Chomsky, 1959).

psicología moderna, rechaza la introspección y los métodos del psicoanálisis, pero a diferencia del conductismo, reconoce la existencia de estados mentales internos, como las creencias, los deseos, el pensamiento, el lenguaje, etc.

La psicología cognitiva vive actualmente un renacimiento gracias a trabajos como los que veremos a continuación, no sin antes aclarar que los autores y las publicaciones son muy numerosos, de modo que mencionaré solamente algunos especialmente reconocidos. Se considera que el pionero de la psicología cognitiva fue Jerome Bruner, con la publicación de su obra clásica *A study of thinking* (1956). Donald Broadbent (1958) ha dado a este enfoque un toque particular que ha hecho escuela en el mundo entero, pues describe las cogniciones en términos de un sistema de procesamiento de la información que funciona dentro del cerebro, en el que términos como *input*, *output*, *software*, almacenamiento, recuperación, elaboración, etc. son comunes. En la psicología del siglo XXI observamos una fusión creciente del conductismo y el cognitivismo, para formar la psicología cognitivo-conductual. Un desarrollo ulterior de la psicología cognitivo-conductual en los últimos años ha sido el surgimiento de un nuevo campo científico, llamado "ciencias cognitivas", que integra los conocimientos de la psicología, la filosofía, la lingüística y las neurociencias, para explorar los procesos del pensamiento, el lenguaje, la memoria y la percepción. La psicología cognitivo-conductual tiene varios campos de estudio que nos interesan, como la percepción, la memoria, la representación del conocimiento, la cognición numérica, la categorización, el lenguaje y el pensamiento.

En la psicología aplicada contemporánea, se considera que los enfoques más importantes son el conductismo (que conserva los principios de Skinner y Pavlov), la escuela cognitivo-conductual (que tiene elementos del conductismo y de la psicología cognitiva) y la psicología humanista, derivada de la *Gestaltpsychologie* antes mencionada (véase Nietzel, Bernstein y Millich, 1998).

El conductismo, conocido en la práctica como Análisis Conductual Aplicado o ACA (*Applied Behavior Analysis*) nos interesa debido a su influjo en la formación de la disciplina de las relaciones internacionales y por su inmensa contribución para el desarrollo de la psicología del trabajo y de las organizaciones que veremos en el capítulo 11, en la cual son fundamentales el análisis de aspectos como las conductas de trabajo, el establecimiento de objetivos, la definición de competencias, el

entrenamiento del personal y la motivación. Para explicar una forma particular de comportamiento, el ACA busca las relaciones funcionales entre la conducta, y sus antecedentes o sus consecuencias. Toda forma de conducta es moldeada a través de cuatro principios básicos: el reforzamiento positivo y el reforzamiento negativo, que incrementan las respuestas, y el castigo y la extinción, que hacen disminuir las respuestas. A partir de estos principios, diversos autores han desarrollado una psicología aplicada a la resolución de problemas y el entrenamiento en el mundo laboral (véase por ejemplo, Landy & Conte, 2005). En resumen, la gran contribución del conductismo en este terreno ha sido la creación de una tecnología para el análisis de tareas en el trabajo, el diagnóstico de competencias y el entrenamiento del personal.

El enfoque cognitivo-conductual es relevante para nuestros objetivos porque algunos de sus temas de investigación tienen que ver con procesos que son importantes en la política y la diplomacia, a saber, el juicio categórico, la representación de categorías, la función de comunicación del lenguaje, la conducta de elegir (teoría de la elección), la formación de conceptos y la toma de decisiones. En el campo social es especialmente importante la contribución de Albert Bandura, creador de la teoría del aprendizaje social y de la teoría socio-cognitiva (Bandura, 1986), cuyas ideas han sido llevadas a la práctica clínica por autores como Walter Mischel y Aaron Beck. Bandura reconoce la importancia de los principios conductistas, pero subraya el papel esencial que desempeñan los procesos cognitivos para el establecimiento, el desarrollo, el mantenimiento y la modificación de la conducta. Por estas ideas, Bandura es considerado el creador de un puente entre el conductismo y la psicología cognitiva. Estos conocimientos han tenido gran resonancia en el tratamiento de trastornos psicológicos y también en la psicología del trabajo y de las organizaciones.

El guesaltismo y la psicología humanista tienen también algo que aportarnos. Como vimos anteriormente, muchas ideas de Lewin, Maslow y Rogers cristalizaron no solamente en la psicología clínica y en la psicología social, sino también en la psicología del trabajo y de las organizaciones, en la que hoy día se manejan conceptos como estilos de liderazgo, conflicto intergrupo e intragrupo, dinámica de grupos, cambio de actitudes, motivación para el trabajo, necesidad de logro, definición de metas, necesidad de autorrealización y autoconcepto. Asimismo, Lewin fue maestro de psicólogos que adquirieron posteriormente gran notoriedad, como Leon Festinger, conocido por su teoría de la disonancia cognitiva, y

Morton Deutsch, considerado el pionero del estudio científico de los conflictos. Como veremos en el capítulo 8, las investigaciones de Deutsch (véase por ejemplo, Deutsch, Coleman y Marcus, 2006) son las base de las técnicas de resolución de conflictos aplicadas actualmente en el mundo laboral y en la diplomacia; en 1986, Deutsch fundó en la Universidad de Columbia el Centro Internacional para la Cooperación y la Resolución de Conflictos, que funciona hasta la fecha.

En este contexto, debemos hacer un paréntesis dedicado a la psicología social americana.

LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Los temas que abordaremos a lo largo de este libro tienen su origen teórico y metodológico en los trabajos de la psicología social. Esto vale especialmente para la temática de la psicología política que veremos en el capítulo 4 y también para el análisis de los conflictos, el proceso de la toma de decisiones, el lenguaje, las diferencias culturales, la salud mental y la psicología del trabajo y de las organizaciones. Por esa razón he considerado necesario dar un espacio especial a la psicología social, en la inteligencia de que muchos de los nombres y conceptos que encontraremos en esta sección aparecerán de nuevo en los capítulos posteriores.

La psicología social moderna es esencialmente una ciencia creada y desarrollada en los Estados Unidos con métodos de observación y experimentación rigurosos y análisis cuantitativos concomitantes. En este proceso, tuvieron un papel determinante los psicólogos guesaltistas emigrados de Alemania que ya hemos mencionado en las páginas anteriores, especialmente Kurt Lewin. En las páginas siguientes veremos un panorama general de los trabajos de la psicología social que tienen relación con los temas que nos interesan, obviando aspectos metodológicos que trascienden los objetivos de este libro.

En un principio, la psicología y el psicoanálisis se ocuparon únicamente del individuo y su interioridad. Pasó un tiempo para que los investigadores se percataran de que el individuo dialoga consigo mismo; es decir, una persona puede tener coincidencias y diferencias (o sea conflictos) no sólo con otros, sino también dentro de sí. Este abordaje, llamado "intraindividual" fue el inicio de la psicología social, pues en este caso estamos hablando ya de dos entidades en juego. De ahí surgió

posteriormente un segundo abordaje, llamado "interindividual", que estudia la relación del individuo humano con sus semejantes.

De manera que actualmente podemos dividir el terreno de la psicología social en dos grandes campos complementarios. Por un lado, la perspectiva intraindividual, o sea la interacción del individuo consigo mismo y con el mundo que lo rodea. Por otro, la perspectiva interindividual, que estudia la interacción del individuo con sus semejantes.

Dentro de la perspectiva intraindividual tenemos estudios sobre la orientación del individuo dentro de su medio social. Podemos comenzar con la teoría más simple de la psicología social: cuando una persona se encuentra sola, se comporta de una manera, cuando está acompañada, de otra. Dicho de otro modo, nuestra conducta tiende a cambiar, en sentido positivo o en sentido negativo, cuando otro está observando. Zajonc (1965) explica este fenómeno con su "teoría de la facilitación social", según la cual la simple presencia de otra persona hace aumentar el nivel de excitación de la primera. Con los niveles de excitación altos, aumenta la probabilidad de mostrar una reacción dominante. Las reacciones dominantes son aquellas que fueron aprendidas en el pasado en una situación determinada y tienen mayor probabilidad de reaparecer. Ahora bien, si la reacción dominante es adecuada a la situación, la presencia del otro mejora el rendimiento; si no es la adecuada, la presencia del otro tiene efectos negativos. De aquí han surgido multitud de estudios sobre las relaciones del ser humano con su ambiente social.

Uno de los grandes temas de la perspectiva intraindividual es la investigación de las actitudes y por extensión de los estereotipos, los prejuicios y la ideología. La definición clásica de actitud proviene de Allport:

Una actitud es un estado de preparación mental y neural, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona. (Allport, 1935, p. 810)¹⁶.

¹⁶ "An attitude is a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual response to all objects and situations with which is related" (Allport, 1935, p. 810).

Otros autores posteriores dieron otras definiciones, pero en términos generales todos concuerdan en que la actitud es un constructo teórico que señala una disposición para actuar de una manera determinada. A partir de Allport, muchos psicólogos estudiaron experimentalmente diversos aspectos de las actitudes. Por ejemplo, en un estudio clásico La Piere (1934) analizó la relación entre las actitudes y la conducta. El autor viajó por los Estados Unidos con un grupo de chinos visitando hoteles y restaurantes, donde los huéspedes fueron recibidos casi siempre amablemente. Luego envió un cuestionario a los mismos hoteles y restaurantes, preguntando si aceptarían a clientes chinos: La mayoría de los encuestados respondió que no. La Piere concluyó que las actitudes mostradas por una persona en un cuestionario tienen poca relación con su conducta real. Estos resultados dieron origen a muchos otros estudios sobre el tema.

En la "teoría de la acción razonada", Fishbein y Ajzen (1975) afirman que la relación entre actitud y conducta depende de factores como las normas subjetivas (las convicciones de la persona sobre las normas), la actitud de la persona hacia su propia conducta (cómo evalúa el valor de sus propias acciones), la intención de la conducta y la forma de la conducta misma. Dicho de otra manera, el hecho de tener una actitud hacia un objeto se traduce en conducta hacia ese objeto sólo a través de una compleja cadena de mediaciones.

Un problema diferente es la manera de medir las actitudes, que ha preocupado desde siempre a los psicólogos. Los clásicos en el tema son Thurstone, Likert y Guttman, que crearon escalas de actitudes usadas en numerosas investigaciones y en la psicología del trabajo (véanse los capítulos 4 y 11). Thurstone (1934) transfirió los procedimientos de medición de la psicofísica (usados por la psicología clásica alemana) a las actitudes; así creó un procedimiento para medir, por ejemplo, el pacifismo. Poco después, Likert propuso un método más económico para crear y evaluar las escalas de actitudes (*summated ratings*) que gozó de gran popularidad y fue usado, p. ej., para medir la "personalidad autoritaria" (véase el capítulo 4). Guttman (1944) persigue un objetivo que trasciende la pura medición de la actitud, pues pretende cuantificar todo tipo de información cualitativa y propone para ello el análisis de escalogramas. Con este método, otros autores han investigado tópicos como la tolerancia ante la intimidad sexual.

De la investigación de las actitudes al abordaje de los prejuicios y estereotipos hay sólo un paso. Los prejuicios suelen ser definidos como

actitudes hacia personas, que son tomadas como representantes de categorías sociales, con base en una simple pertenencia a una categoría en una clasificación. Adicionalmente, esta actitud tiene un componente afectivo de tipo negativo. Cuando esta actitud se basa en una estructura cognitiva indiferenciada, hablamos de un estereotipo. En ambos casos, la conducta de la persona hacia el objeto de su actitud lleva a discriminarlo, a desvalorarlo o a ponerlo en situación de desventaja.

En la psicología social se han realizado estudios, cuyo objetivo son los prejuicios contra miembros de grupos desfavorecidos, como las minorías étnicas. Un detalle muy importante es que los miembros de estos grupos desfavorecidos son fácilmente identificables por sus características físicas, como el color de la piel o rasgos definitorios del sexo.

Uno de los primeros métodos para investigar los estereotipos es la lista de características creada por Katz y Braly (1933). La lista cuenta con un conjunto de unas 100 "características" (como industrioso, inteligente, metódico, apasionado, sucio, perezoso, etc.); las personas encuestadas reciben una lista y deben adjudicar las características a un grupo humano determinado, p. ej., los alemanes, los italianos o los mexicanos; los resultados muestran las características otorgadas con mayor frecuencia a cada grupo étnico. De ahí en adelante fueron creados procedimientos más elaborados, que investigaron los prejuicios hacia grupos étnicos en los Estados Unidos.

Existen varias teorías para explicar la existencia de los estereotipos. Una de las más antiguas es la "teoría de la personalidad autoritaria" originada de los trabajos de Theodor Adorno, que vemos con detalle en el capítulo 4. Otra muy socorrida es la "teoría de la acentuación" del alemán Martin Irle (1975), que afirma que, al percibir la realidad, la persona que percibe tiene una tendencia a sobreestimar la dimensión de objetos valiosos. Al mismo tiempo, la persona tiene una tendencia a percibir objetos aislados como si fueran parte de una serie. Aplicada a las diferencias de raza, esta premisa significa que una persona que hace diferencias de valor entre dos razas va a presentar una tendencia a sobreestimar las características de unos (p.ej., "los blancos") y a subestimar las de otros (p. ej., "los negros"). Las diferencias entre ambos grupos se exageran al tiempo que se supone una uniformidad dentro del grupo que se ve positivamente, generalmente el grupo al que el evaluador pertenece.

Ahora bien, no es necesario que existan verdaderas diferencias entre dos grupos para que estos efectos aparezcan. Basta con formar dos grupos al azar para que los miembros aprecien positivamente a los de "su grupo" (*ingroup*) y negativamente a "los otros" (*outgroup*). En uno de sus trabajos más reconocidos, Tajfel (1970) empleó su llamado "paradigma del grupo mínimo" para crear dos grupos de personas desconocidas entre sí, que recibieron tareas antagónicas; el hecho de pertenecer a un grupo fue suficiente para crear prejuicios y animadversiones contra "los otros". La "teoría de la identidad social" de Tajfel y Turner (2004) explica estas observaciones de la manera siguiente: las personas usan categorías sociales no únicamente para simplificar su ambiente social, sino principalmente para sentirse miembros de una categoría social; categorías como "nacionalidad", "raza", "género", y otras forman parte de la identidad social de una persona. A esto se añade una tendencia clara a valorarse a sí mismo —y al propio grupo— mejor que a los demás.

Otra perspectiva, que ha hallado eco entre los estudiosos de las ciencias políticas (véase el capítulo 3) es la "teoría realista del conflicto" (no cognitiva), la cual afirma que se puede comprender la conducta entre grupos (incluyendo los prejuicios), si se analizan los intereses materiales de cada grupo (Campbell, 1965). Si hay un conflicto de intereses, surgen relaciones de enemistad, que llevan por un lado a una acentuación de las diferencias con "el otro" y, por otro, a una mayor cohesión dentro del propio grupo. De este modo, los prejuicios de un pueblo contra otro no serían más que un resultado de la existencia de intereses políticos o económicos opuestos.

Las teorías de orientación cognitiva son diferentes, pues creen que la categorización social y los estereotipos pueden ser comprendidos desde la perspectiva de los mecanismos que subyacen a la percepción y el pensamiento. Sostienen que la percepción social de un individuo es multifacética, por lo cual es imposible para él percibir e integrar simultáneamente todas las características de una situación dada. De manera que debe seleccionar lo que percibe de alguna manera. Fiske y Neuberg (1990) han propuesto un modelo según el cual la persona se encuentra dentro de un continuo que va desde la gran minuciosidad perceptual hasta la clasificación de las características percibidas en categorías globales muy gruesas. Dicho de otra manera, nuestros mecanismos cognitivos para percibir la realidad nos ayudan formando grandes categorías que nos permiten manejar el mundo (como "los

animales", "los vegetales", "los buenos", "los perezosos", etc.), mas en algún momento dejan de ser operativos y en vez de ayudarnos a ordenar la realidad para entenderla mejor, perturban nuestra percepción formando categorías que no reflejan la realidad: los estereotipos.

Stangor y Ford (1992) estudiaron el surgimiento de estereotipos sobre determinados grupos sociales. Partieron del supuesto de que una persona no puede notar simultáneamente las numerosas características (color, estatura, cuerpo, simpatía, inteligencia, capacidades, etc.) que existen en dos grupos, pues tal tarea excede las capacidades que tiene el aparato cognitivo para procesar la información. En consecuencia, la persona debe aplicar un proceso de selección, o sea que escoge un conjunto de características que mejor le parecen para clasificar al prójimo. Los experimentos de estos autores mostraron que las personas tienen una tendencia a clasificar a otros según la característica que les parece más adecuada para diferenciar un grupo de personas de otro grupo.

Obviamente, los psicólogos se han interesado no solamente por el proceso de formación de los prejuicios y estereotipos, sino también por posibles procedimientos para cambiarlos, por una razón simple: la historia muestra como los pueblos pueden pasar con relativa facilidad del prejuicio y el estereotipo a la animadversión y el genocidio. De ahí su interés por las investigaciones de McGuire (1985), que trataron de averiguar cómo cambiar las actitudes. Según esto, existen dos maneras de cambiar las actitudes, una es la "hipótesis del contacto", que supone que el poner en contacto directo a las personas facilita un cambio positivo de actitud, la otra es la "creación de objetivos supraordenados", que cree que el establecimiento de metas comunes de mayor nivel facilita la eliminación de los prejuicios.

El primer camino significa reunir a las personas para que se conozcan y reconozcan lo que tienen en común (p.ej., una fiesta, un campo de trabajo, intercambio de estudiantes); desgraciadamente, la realidad muestra que el procedimiento funciona solamente en condiciones muy determinadas: los participantes deben tener el mismo estatus el contacto debe trascender lo superficial y ambas partes deben estar dispuestas a conocerse mejor. Estas condiciones rara vez se reúnen cuando existen verdaderas rivalidades entre minorías (Hewston y Brown, 1986).

La segunda vía fue explorada por Sherif en uno de los estudios clásicos en el campo (Sherif, Harvey, White, Hood y Sherif, 1961). La investigación se llevó a cabo en un campamento de veraneo para jóvenes.

Sherif creó dos grupos de muchachos y los aguijoneó uno contra el otro a través de competencias; así surgieron signos de etnocentrismo, de hostilidad entre grupos, de preferencias por los miembros del propio grupo, de sobrevaloración de los logros del propio grupo y desvalorización de los del otro, de estereotipos sobre el otro grupo y, finalmente, agresiones directas. Se dice que el ambiente llegó a ser tan violento que los experimentadores decidieron terminar el estudio antes de lo previsto. Al mismo tiempo, se observó que la competencia aumentó la cooperación y la cohesión dentro de cada grupo. Afortunadamente para nuestra imagen del ser humano, Sherif logró también crear buenas relaciones entre los grupos, mediante el sencillo procedimiento de ponerlos ante un problema común que exigía soluciones cooperativas: los dos grupos se vieron en la necesidad de cooperar para lograr objetivos comunes trascendentes, como la reparación del suministro de agua o reparar al automóvil que repartía la comida para todos.

En ambos casos, los procedimientos para cambiar los prejuicios no son fáciles ni tienen siempre éxito. Por esa razón, reconociendo sus límites, los psicólogos piensan que los prejuicios no pueden comprenderse únicamente en términos psicológicos. El aporte de la psicología para la lucha contra los prejuicios consiste en el esclarecimiento conceptual y metodológico del término, en analizar la forma como un individuo se orienta en la realidad basándose en modelos de estereotipos y prejuicios y en explorar técnicas de cambio.

Otro tema clásico de la psicología social es el de la influencia social sobre el juicio y la percepción. En este caso se trata de estudiar como la realidad que percibe una persona depende no sólo de ella misma y de los objetos que ve, sino también de la influencia de "los otros". El estudio más conocido fue realizado por Asch (1952), que se propuso estudiar la manera como las condiciones sociales y personales inducen a los individuos a resistir o a rendirse a las presiones del grupo. En sus experimentos, Asch pide a un grupo de participantes observar una realidad determinada (p.ej. un conjunto de líneas rectas) y hacerse un juicio sobre ellas (p.ej. cuál es la más larga). Ahora bien, resulta que la mayoría de los participantes son "cómplices" del experimentador y mienten (p.ej., dicen que una línea corta es la más larga) y sólo uno de los participantes es "ingenuo". El experimentador evalúa en qué medida la presión que ejerce el grupo con las evaluaciones mentirosas de los cómplices influyen en el participante ingenuo. Asch observa que el hecho de que el participante ingenuo se

resista a los demás o se doblegue a su influjo depende de diversas variables, como por ejemplo, si el ingenuo está completamente solo o si hay otro que lo apoye, o si los estímulos son claramente diferentes o no. Sea como sea, el experimento, que fue replicado innumerables veces con diversas variantes, mostró que la percepción de un individuo es sensible a la influencia de los demás, en términos generales, aunque hay también variaciones individuales: pese a que la mayoría de las personas son sensibles a la presión del grupo, siempre hay una minoría de "duros" inmune al juicio de los demás. Uno de los resultados más interesantes es que el "conformismo" del grupo depende mucho de la ambivalencia de los estímulos que deben evaluarse. El conformismo es definido como la convergencia del individuo para concordar con el juicio de los demás; el resultado es una "norma". De esta manera se investiga hasta nuestros días el surgimiento del conformismo ante las normas y las variables de las cuales depende.

Pasemos ahora a la perspectiva interindividual de la psicología social. Aquí se estudian temas como la conducta de parejas (díadas), de grupos, de familias, de círculos sociales y de unidades aún mayores. Entre los temas más interesantes para nuestros objetivos encontramos el análisis estructural de las relaciones sociales (sociometría), los procesos de la comunicación, el poder y la influencia, y el conflicto y la cooperación.

El primer concepto que salta a la vista para estudiar la conducta de dos personas es el de "interacción", definida como un proceso en el que la conducta de un individuo influye en la conducta del otro. A partir de ahí, la psicología social investiga tópicos como los siguientes:

- El contacto: Estudia quién se pone en contacto con quién en una interacción dada.
- La simpatía: Investiga qué emociones y preferencias son causa y efecto de las interacciones.
- La comunicación: Quiere saber qué informaciones se intercambian en una interacción y cuál es su resultado.
- La influencia: Busca cuáles son las estructuras de poder que resultan de una interacción o llevan a una interacción.

De esta manera, la psicología social ha creado modelos para explicar la interacción y sus efectos. Uno de ellos se debe a Katz y Proctor (1959), que definen tres posibles categorías de interacción entre dos personas:

a) elección en una dirección (A elige a B ó B elige a A), b) elección mutua (uno elige al otro y viceversa), c) indiferencia. Obviamente, estos estados pueden cambiar como función de una serie de variables que son, justamente, el objeto de muchas investigaciones (véase Bakeman y Quera, 1995). Los modelos para explicar la relación entre dos individuos han sido la base de procedimientos para el tratamiento de, por ejemplo, problemas matrimoniales, a menudo la pregunta clave es quién es el dominante en la relación, quién la dirige y cuál es el efecto en el otro miembro (ver p.ej., Kenny y La Voie, 1984).

La "teoría de los recursos del intercambio social" trata de explicar aquellos elementos que son comunes a todas las relaciones entre seres humanos. Foa y Foa (1974), definen a un recurso como algo de una persona —su conducta, sus conocimientos, sus posesiones, su aspecto, su origen o sus posibilidades— que está relacionado con los deseos o los objetivos de la otra persona ("mis deseos, mis objetivos"). La teoría parte del supuesto de que las personas intercambian recursos, lo cual significa no sólo el intercambio mismo de los "bienes", sino también esperanzas, temores, estimaciones, inversiones, apuestas, riesgos y expectativas en una relación. Cuando dos o más personas interactúan, dicen los autores, ocurre un intercambio de bienes, de cuyo resultado depende la satisfacción o la insatisfacción de los participantes. Los bienes pueden ser amor, servicios, objetos, dinero, información o estatus. Estos estudios han sido la base de numerosas investigaciones sobre el tema.

Una de las preocupaciones principales de los científicos sociales ha sido el análisis de las estructuras de las relaciones sociales. De ahí surge la sociometría, obra del psicólogo Moreno (1947), que ha sido aplicada en cientos de estudios de las relaciones entre seres humanos en diferentes contextos, sobre todo en los centros de estudio y de trabajo. Un procedimiento sociométrico común consiste en buscar la estructura de un grupo determinado, especialmente el grado de aceptabilidad de sus miembros o de un miembro determinado, a través de preguntas como "¿con quién te gustaría trabajar?, ¿quién quisieras conocer mejor?, ¿con quién no te gustaría trabajar?, etc. El resultado es un conjunto de datos que revelan la estructura de las relaciones humanas de tipo emocional, o sea atracción y rechazo, dentro del grupo. La diferencia de estos procedimientos con respecto a la investigación de las actitudes es que en este caso a una persona concreta hacia la que se dirigen los juicios o prejuicios y no un abstracto, como "los alemanes" o "los judíos". Se

supone que a partir de los datos obtenidos pueden tomarse medidas para mejorar las relaciones dentro del grupo, como por ejemplo, ayudar a los más aislados, o trabajar el problema de la formación de grupúsculos hostiles dentro de una organización.

La comunicación ha sido tema de numerosos investigadores, entre los que destaca Bavelas (1950), quien analizó experimentalmente diversos esquemas del flujo de información dentro de un grupo social, para averiguar los efectos sobre el rendimiento y la capacidad para resolver problemas. Discípulo de Lewin, Bavelas aplicó los principios de su mentor y las matemáticas al estudio de los grupos sociales, creando modelos de comunicación interpersonal.

En términos generales, se habla de comunicación cuando un emisor envía un mensaje a un receptor (o a varios receptores) a través de un canal; se parte del supuesto de que ambas partes comparten un código¹⁷ y de que la información recibida es retroalimentada al emisor. Para efectos del análisis científico, se distinguen tres tipos de redes de comunicación, a saber, a) las que dependen de los participantes, b) las dependientes del mensaje y c) las que están vinculadas al canal. Un ejemplo del tipo a) es la comunicación entre dos entidades de una organización, como dos direcciones generales de un ministerio; en este caso puede ser interesante analizar cuántos mensajes se envían mutuamente y de qué tipo. El tipo b) es ejemplificado por la difusión de innovaciones, modas o rumores; puede ser interesante investigar con qué rapidez, seguridad y eficiencia se difunde una nueva medida dentro de una organización. En el tipo c) se cuentan los medios de comunicación actualmente existentes, que van desde el teléfono hasta el correo electrónico; el uso de un determinado medio depende no sólo de su eficiencia, sino también de la rapidez, la seguridad, los costos, el grado de dominio por parte de los participantes y el prestigio social.

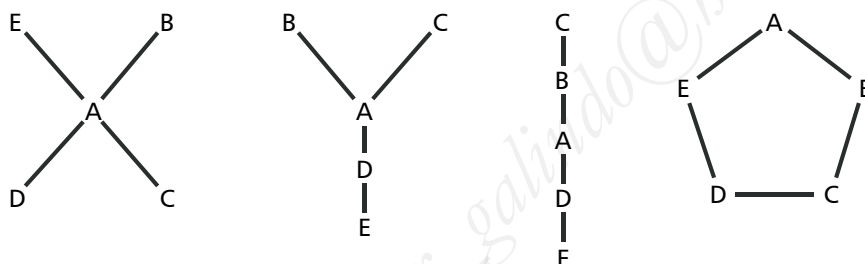
Bavelas parte del supuesto de que una organización funciona bien cuando la información es repartida correctamente: "...any hope of success depends upon an effective flow of information..." (Bavelas, 1950).

Sus trabajos más conocidos miden la interacción de los miembros de un grupo en función de diferentes "estructuras grupales" de difusión de la información (figura 2.1). En un experimento clásico, los participantes se

17 En el capítulo relativo a las diferencias culturales, veremos que esto no siempre sucede.

sientan aislados uno del otro en cubículos. Pueden comunicarse con los demás pasando hojas de papel por aberturas practicadas en las paredes de los cubículos, aunque no pueden hacerlo a voluntad, sino que dependen del flujo de información que determine el investigador. El grupo recibe una tarea que debe resolver rápidamente; por ejemplo reciben una lista de signos y deben averiguar cuál signo aparece en todas las listas de todos los participantes.

Figura 2.1 - Ejemplos de disposiciones de difusión de la información de bavelas.



Los resultados del experimento dependen de la complejidad de la tarea; si la tarea es simple, un sistema de distribución centralizado es más rápido, pero si la tarea es compleja, el sistema descentralizado es más rápido y mucho más eficiente, aunque hay mayor propensión a cometer errores. En lo que se refiere al grado de satisfacción de los participantes, el nivel es mucho mayor cuando el sistema es descentralizado. Dicho de otra manera, el sistema de información "militar", de arriba hacia abajo y centralizado sólo puede funcionar mejor cuando las tareas son simples. Es evidente la enseñanza que pueden sacar de estos datos las autoridades de los ministerios de relaciones exteriores.

Los trabajos de Bavelas han sido continuados por docenas de investigadores, con innumerables variaciones, debido a que las cuestiones que abordan son esenciales para la psicología del trabajo y de las organizaciones: la estructura de una empresa, el flujo de la información, la influencia a las autoridades, la obediencia a las reglas, el rendimiento, la eficiencia y la satisfacción de los participantes dependen de la comunicación.

El análisis y resolución de conflictos es uno de los temas más caros a la psicología social y es también uno de los campos en los que mejor se

observa la coincidencia de intereses entre la diplomacia y la psicología. Por esa razón, le dedicaremos un capítulo entero más adelante.

Terminaremos esta sección con un tópico que interesa especialmente a los diplomáticos y a los políticos en general: el poder.

El poder ha sido tema de estudio y reflexión del ser humano desde tiempos remotos por una razón muy importante: es una categoría ubicua en las relaciones sociales. Todos los días ejercemos el poder o nos sometemos a él en alguna situación, como padres o como hijos, como funcionarios o como ciudadanos, como candidatos o como electores. La presencia o la ausencia de poder determinan la conducta, los sentimientos y los pensamientos del ser humano.

En la ciencia política, el tema del poder es central; Maquiavelo es la gran autoridad en estas lides. Aunque, debe aclararse que la obra de Maquiavelo describe lo que el poderoso hace o debe hacer, incluso cómo funciona el poder, pero no se interesa por explicar el poder mismo. "El príncipe" es, por así decirlo, un manual práctico para el político y no un análisis teórico.

En las ciencias políticas existen dos modelos teóricos sobre el poder. El de Hobbes, donde una persona ejerce el poder sobre otra persona de una forma unilateral. Es el modelo clásico del estado absoluto y la familia patriarcal, lineal y vertical, que ya ha sido superado por la complejidad de la sociedad moderna, pero sigue siendo pertinente por muchos aspectos. En nuestra época, además del poder vertical podemos hablar del poder horizontal que pregona el segundo modelo, de Michel Foucault, según el cual las sociedades actuales son como redes, donde los individuos y los grupos se unen unos a otros en ciertos puntos o nudos; si bien existe el poder vertical, debe enfrentarse a una red de poderes que se afectan mutuamente, de modo que las relaciones humanas son relaciones de poder.

En las ciencias sociales es conocida la definición que da el sociólogo Max Weber (1977) (1978) del poder, según la cual el poder significa utilizar cada oportunidad que se da en una relación social para imponer la propia voluntad, aún contra los esfuerzos en contra, independientemente de la base que tenga esa oportunidad. Esta formulación ha sido la base de estudios posteriores sobre el poder, incluyendo las investigaciones psicológicas que veremos a continuación.

También los psicólogos se han interesado por el estudio sistemático de los antecedentes sociopsicológicos y las consecuencias del poder.

Obviamente, uno de los primeros tópicos ha sido la definición del concepto mismo; aunque existen muchas definiciones, hay consenso en el sentido de que significa influencia social y control. Así una de las concepciones más modernas (Guinote y Vescio, 2010) dice que una persona tiene poder si tiene potencial para influir en otras personas de manera significativa en términos psicológicos, mediante la entrega o el retiro de reforzamientos y castigos. Esto significa que el poder puede ejercerse de manera positiva o negativa y que afecta la manera como la gente piensa, siente o actúa. Este control determina las interacciones entre los individuos, dentro de los grupos y entre los grupos sociales. Asimismo, la posesión asimétrica de recursos físicos, sociales o económicos crea diferencias de poder entre grupos. La importancia del poder se deriva de su capacidad para satisfacer necesidades esenciales del individuo o del grupo. El individuo humano tiene una necesidad básica de controlar su ambiente para poder sobrevivir; a través de la organización social, logra controlarlo de manera más eficaz. Ahora bien, la organización implica estructuras, niveles de acción y definición de roles individuales para potenciar la acción del grupo; de aquí surge el poder como un elemento que da cohesión a la estructura y fuerza necesaria a las acciones del grupo. Por esa razón, en las sociedades modernas el poder es legitimado en roles institucionales: policía, escuelas, gobierno, etc. Para el poder ser legítimo, no debe ser absoluto; los que dependen del poder deben tener recursos para contrarrestarlo o capacidad para resistirlo.

Ahora bien, el poder tiene dos caras. Por un lado es necesario para coordinar las acciones de un grupo y por otro es una oportunidad para satisfacer necesidades individuales. Por esa razón es a la vez deseado y temido. Esta ambivalencia ha sido objeto del interés de muchos investigadores.

Las investigaciones empíricas de la psicología social sobre el poder parten del supuesto de que el poder es el control que ejerce una entidad social sobre la conducta de otra entidad social, donde control significa que ciertas conductas serán fomentadas y otras castigadas; asimismo, se supone que el control se ejerce a través de la posesión de recursos. Aquí es evidente la influencia del conductismo, tanto en la definición del problema como en los procedimientos de análisis (véase por ejemplo Mayhew, Gray y Richardson, 1969).

Otros estudios importantes sobre el poder tienen que ver con la obediencia y con el ejercicio de la autoridad. Stanley Milgram (1974) llevó a

cabo un impresionante estudio sobre la obediencia a la autoridad. La investigación consistió en poner a ciudadanos normales a administrar choques eléctricos cada vez más intensos, incluso dolorosos, a supuestos sujetos experimentales que se encontraban en un cuarto adjunto. En su forma más conocida, un voluntario elegido al azar para participar en el experimento era capaz de administrar choques eléctricos de alta intensidad a supuestos "sujetos experimentales", que respondían con gritos de dolor. Milgram mostró que es fácil inducir a gente normal a administrar choques mortíferos, cuando es dirigida por una figura de autoridad legítima. Zimbardo (Zimbardo, Haney, Banks y Jaffe, 1974) demostró que simples ciudadanos pueden convertirse de la noche a la mañana en guardianes implacables en un estudio en el que dividió al azar a un grupo de estudiantes entre "guardias" y "prisioneros" durante algunos días. El experimento, que debía durar dos semanas fue interrumpido a los seis días debido a que aparecieron crisis emocionales, racismo, sexismo, abusos, desesperación, timidez, perversiones y pérdida de valores humanos en ambos lados.

En términos generales, las investigaciones han abordado temas como la estructura del poder, las jerarquías, la influencia (como sinónimo de poder), la obediencia, la dominancia social, las motivaciones individuales para buscar el poder, el poder y la corrupción, el poder y los estereotipos, el poder y la conducta, y los efectos del poder en el individuo (véase Guinote y Vescio, 2010).

LA PSICOLOGÍA DEL SIGLO XXI

La psicología del siglo XX estuvo marcada por la existencia de diversos enfoques y teorías que se combatían entre sí. En el siglo XXI, la situación tiende a cambiar lentamente, con el reconocimiento de que las diferentes teorías pueden complementarse. Así, por ejemplo, la moderna psicología del trabajo y de las organizaciones se alimenta por igual del enfoque conductista, el cognitivo-conductual y el enfoque gestáltico-humanista, como veremos en el capítulo 11. Asimismo, la psicología política actual se nutre por igual de todas las tendencias, debido a lo cual muchos de los nombres que hemos mencionado en este capítulo reaparecerán en el capítulo 4.

En el siglo XXI, la ciencia de la psicología comprende un gran número de campos y sub-campos, debido sobre todo al surgimiento de áreas del

conocimiento compartidas por dos o más disciplinas¹⁸, como psicobiología, la psiconeurología, la psicoetnología, etc. Muchas universidades ofrecen licenciaturas, maestrías y doctorados en estos campos interdisciplinarios. Sin embargo, la psicología ha sido dividida tradicionalmente en dos grandes sectores principales: la investigación y la práctica.

En el sector de la investigación, los campos tradicionales son:

- La psicología general o psicología experimental, dedicada al estudio de los procesos psicológicos básicos, como el aprendizaje, la sensación, la percepción, la motivación, la emoción, el pensamiento, el lenguaje, la memoria, etc. Generalmente enfatiza el aspecto metodológico y aborda estudios rigurosos de laboratorio sobre cada uno de estos procesos, analizando las controversias sobre temas actuales. Los grandes autores de la psicología han fundamentado sus teorías en estudios experimentales realizados en condiciones científicas rigurosas.
- La psicología del desarrollo, que estudia la transformación ontogenética de los procesos psicológicos, o sea los cambios cognitivos y emocionales del ser humano durante las diferentes fases de su existencia individual¹⁹, desde el nacimiento hasta la vejez. Consecuentemente, se interesa por los factores que fomentan un desarrollo armónico del individuo y por los factores que dan lugar a desviaciones en el desarrollo y, por consiguiente a problemas y trastornos psicológicos. Algunos psicólogos se especializan en el desarrollo del niño, o del adolescente, o de las personas mayores (psicología geriátrica), mientras otros se interesan por el desarrollo desviado.

¹⁸ A finales del siglo XX apareció en la filosofía de la ciencia el término “ciencias de la conducta” para referirse a un conjunto de disciplinas que estudian las interacciones entre el organismo y su ambiente mediante métodos de investigación rigurosos, como la experimentación y la observación controlada; además de la psicología, se incluyen las ciencias cognitivas, las neurociencias, la biología conductual y la antropología (véanse Klemke, Hollinger, Rudge y Kline, 1988).

¹⁹ La versión más moderna de psicología del desarrollo es la “psicología del ciclo vital” (life-span psychology) propugnada por el psicólogo alemán Baltes (véase p. ej., Baltes, Staudinger y Lindenberger, 1999).

- La psicología social, que hace un análisis del individuo inserto dentro de su grupo social y analiza las interacciones dentro de un grupo (relaciones intragrupo) o de un grupo con otro (relaciones intergrupo). Asimismo, estudia cómo los individuos afectan a otras gentes y a sus ambientes físicos y sociales, y cómo son afectados por ellos. En consecuencia, aborda temas como la cooperación, la competencia, el altruismo, los prejuicios, los estereotipos, la violencia, etc.
- La psicobiología, psiconeurología o psicofisiología, que investiga las bases biológicas de la conducta y los factores genéticos, hormonales, anatómicos, fisiológicos, neuroquímicos y neurofisiológicos que determinan la conducta del individuo, sus pensamientos, sentimientos y humores.
- La psicología diferencial, que se ocupa de la investigación comparativa de los rasgos o factores que dan lugar a diferencias individuales. Es una rama muy antigua y muy conocida de la psicología; se sirve sobre todo de tests y de escalas para estudiar estas diferencias. Una sub-división es la psicología de la personalidad, que es el estudio de los rasgos que diferencian a una persona de otra y de los factores que determinan esas diferencias.

Por su parte, en el sector aplicado de la psicología encontramos las siguientes ramas:

- Psicología clínica. El área más conocida y más extendida de la psicología, se ocupa de la salud mental de grupos e individuos. Los psicólogos aplican los conocimientos acumulados por la psicología para evaluar, diagnosticar y tratar a las personas que sufren trastornos de tipo conductual, cognitivo o emocional; también la prevención forma parte de su interés.
- La psicología educativa se ocupa de los procesos de aprendizaje en situaciones concretas, como las aulas de una escuela primaria, de una universidad o de un centro de formación. Para realizar sus objetivos de diagnóstico e intervención, recurre con frecuencia a tests, pruebas, formas de observación y de registro, definición de objetivos, procedimientos de entrenamiento etc., procedentes de otras ramas de la psicología.

- Psicología industrial, psicología del trabajo o, en su versión más moderna, psicología del trabajo y de las organizaciones. Se ocupa del ser humano que trabaja y de su ambiente. Si en un principio, se ocupaba de la problemática del trabajador dentro de una fábrica, actualmente abarca prácticamente todas las actividades productivas, pues incluye la aplicación de la psicología a todo tipo de organizaciones que producen bienes o servicios (como fábricas y empresas comerciales) y a las instituciones públicas (como el Ministerio de Relaciones Exteriores); sus temas más conocidos son la selección y formación de personal, así como el mejoramiento de las relaciones humanas en los ambientes laborales, la productividad y la interacción hombre-máquina.
- Psicología forense o psicología jurídica. Aplica los principios de la psicología a temas legales, como el estudio de la conducta criminal y el auxilio en procedimientos de evaluación forense.
- Psicometría, rama de la psicología dedicada a la medición; originalmente se ocupó de la medición de la inteligencia, y ahora ha ampliado su campo de acción para medir rasgos de personalidad, actitudes, opiniones, capacidades y niveles de conocimientos. Abarca la construcción de tests y otros instrumentos de medición, incluyendo la elaboración y aplicación de procedimientos estadísticos para determinar la validez de los procedimientos.

Son éstos los campos más comunes de la psicología y los encontramos en los currículos de psicología de las universidades de todo el mundo. Ahora bien, las áreas de aplicación y de investigación de la psicología son muy numerosas, van más allá de los temas mencionados y están ampliándose constantemente. Por mencionar sólo aquellos campos que nos interesan, existe la psicología política, definida como una disciplina "puente" entre la psicología y las ciencias políticas (véase el capítulo 4), la psicología de la catástrofe que se dedica al estudio de los efectos psicológicos de los desastres y a la resolución de los problemas que causan (capítulo 10), y también la psicología intercultural que estudia las diferencias culturales entre los individuos y los pueblos (capítulo 9).

En los siguientes capítulos veremos cuál es la contribución de las ramas de la psicología mencionadas para el análisis y la solución de los problemas que interesan a la diplomacia.

DIPLOMACIA PARA PSICÓLOGOS

William Macomber (1975) llamó a su manual de diplomacia "*The angel's game*", con el claro objetivo de demostrar que el diplomático es un especialista en la búsqueda de caminos para la paz, incluso en las peores situaciones de guerra. Tiene mucha razón pues, como hemos visto, la resolución de conflictos, la negociación y la concertación de acuerdos forman parte sustantiva de las tareas de la diplomacia. También vimos que las tareas del diplomático van mucho más allá de la negociación. Ahora bien, para cumplir sus cometidos, los diplomáticos requieren de un marco jurídico, de una formación y de una estructura gubernamental, como veremos en las páginas siguientes.

EL MARCO JURÍDICO DE LA ACCIÓN DIPLOMÁTICA

La Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) y la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963) proporcionan el marco en el que se desarrollan las relaciones entre los estados en el mundo contemporáneo. Como su nombre lo indica, la primera fue adoptada en la capital austríaca en el año de 1961 y dos años después se aprobó en la misma ciudad un texto complementario relativo a las relaciones consulares. Actualmente 174 países son signatarios de estos tratados internacionales, e incluso los países que no se han adherido al acuerdo suelen regular sus relaciones con el exterior con este conjunto de reglas. Asimismo, los términos de las convenciones se aplican para regular las relaciones de un estado con un organismo internacional, como la ONU.

La Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961) parte de los principios y propósitos de la Carta de las Naciones Unidas, entre ellos la igualdad jurídica entre los estados, el mantenimiento de la paz y el fomento de la amistad entre las naciones. En su primera parte, define a los miembros de una misión internacional: el jefe de misión y el personal diplomático (llamados conjuntamente "agentes diplomáticos"), el personal administrativo y técnico, y el personal de servicio. Asimismo, estipula las funciones de la misión: representar al estado acreditante ante el estado receptor, proteger en el estado receptor los intereses del estado acreditante y los de sus nacionales, negociar con el estado receptor, enterarse de los acontecimientos en el estado receptor e informar al estado acreditante, fomentar las relaciones amistosas y desarrollar las relaciones económicas, culturales y científicas entre ambos estados. Acto seguido, la Convención establece detalladamente los procedimientos y las reglas para el funcionamiento de la misión, así como los privilegios e inmunidades del personal, entre los cuales destacan la inviolabilidad de los domicilios, el mobiliario, los archivos, los documentos, las comunicaciones y los medios de transporte; la exención de impuestos y gravámenes; la inmunidad jurídica; la libertad de tránsito y circulación; y la obligación de otorgar a las misiones y a los agentes diplomáticos todas las facilidades posibles para que cumplan con sus funciones.

Los principales tipos de misión internacional son la embajada²⁰ y la delegación ante una organización internacional (como la ONU); en este último caso, la organización actúa como estado receptor y alberga delegaciones de los países miembros. A estas misiones se agrega el Consulado General, que posee un nivel semejante al de la embajada, asumiendo otras funciones. La Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963) define el funcionamiento, los privilegios y las inmunidades de las oficinas consulares de manera semejante a las diplomáticas. Los textos hacen algunas precisiones que revisaremos a continuación.

El término "oficina consular" se aplica en general a las variantes, ahora existentes, de consulado general, consulado de carrera, sección consular, vice-consulado o agencia consular, que suelen estar encabezadas por un cónsul general, un cónsul, un vice-cónsul o un jefe de sección o de

²⁰ En ciertos casos, un país puede bajar el nivel de su representación diplomática y, en vez de una embajada, abrir una oficina de intereses o una oficina comercial.

agencia. "Funcionario consular" es un término genérico para designar a toda persona encargada del ejercicio de funciones consulares. Adicionalmente, la Convención reconoce las categorías de "empleado consular", toda persona empleada en el servicio administrativo o técnico de una oficina consular, y "personal de servicio", toda persona empleada en el servicio doméstico de una oficina consular. Adicionalmente, existen dos clases de funcionarios consulares, los funcionarios consulares de carrera y los funcionarios consulares honorarios; estos últimos, por sus características, no son objeto de nuestro interés.

Asimismo, la Convención define de la manera siguiente las funciones consulares:

- a) Proteger en el Estado receptor los intereses del Estado que envía y de sus nacionales.
- b) Fomentar el desarrollo de las relaciones comerciales, económicas, culturales y científicas entre el Estado que envía y el Estado receptor, y promover además las relaciones amistosas entre los mismos.
- c) Informarse de las condiciones y de la evolución de la vida comercial, económica, cultural y científica del Estado receptor e informar al respecto al gobierno del Estado que envía.
- d) Extender pasaportes y documentos de viaje a los nacionales del Estado que envía, y visados o documentos adecuados a las personas que deseen viajar a dicho Estado.
- e) Prestar ayuda y asistencia a los nacionales del Estado que envía.
- f) Actuar en calidad de notario y en la de funcionario de registro civil.
- g) Velar por los intereses de los nacionales del Estado que envía en los casos de sucesión por causa de muerte.
- h) Velar por los intereses de los menores y de otras personas que carezcan de capacidad plena y que sean nacionales del Estado que envía.
- i) Representar a los nacionales del Estado que envía ante los tribunales y otras autoridades del Estado receptor, a fin de lograr que se adopten las medidas provisionales de preservación de los derechos e intereses de esos nacionales.
- j) Comunicar decisiones judiciales y extrajudiciales y diligenciar comisiones rogatorias.

- k) Ejercer los derechos de control o inspección de los buques que tengan la nacionalidad de dicho Estado, y de las aeronaves matriculadas en el mismo y, también, de sus tripulaciones.
- l) Prestar ayuda a los buques y aeronaves a que se refiere el apartado k) de este artículo y, también, a sus tripulaciones.
- m) Ejercer las demás funciones confiadas por el Estado que envía a la oficina consular que no estén prohibidas por las leyes y reglamentos del Estado receptor.

En un sentido general, el término “diplomático” engloba tanto a los agentes diplomáticos como a los funcionarios consulares. De hecho, muchos servicios diplomáticos tienen un solo tronco diplomático-consular, en el que los miembros desempeñan indistintamente funciones ambas funciones a lo largo de su carrera; éste es el caso de España y México²¹. Otros países tienen una rama diplomática y otra consular bien diferenciadas, lo cual significa que una persona opta por hacer carrera en una u otra.

A pesar de algunas semejanzas (por ejemplo, el desarrollo de las relaciones económicas, culturales y científicas es un objetivo común de ambas instancias), es evidente que hay diferencias palpables en el trabajo cotidiano del servicio diplomático y el consular. Así, el personal diplomático realiza una labor eminentemente política, por lo que suele mantener contactos y relaciones con los miembros de los poderes ejecutivo y legislativo y con los partidos políticos del país huésped, mientras que el personal consular se mueve en los ámbitos del poder judicial y mantiene relaciones con la policía, las autoridades sanitarias y laborales, y las instancias de seguridad social; en la práctica, esto significa que el funcionario consular visita constantemente prisiones, hospitales, albergues, tribunales y centros de atención social para proporcionar apoyo y consejo a sus connacionales.

Los diplomáticos están organizados por rangos semejantes a los de las organizaciones militares, que son, de arriba hacia abajo, embajador, ministro, consejero, primer secretario, segundo secretario, tercer secretario y agregado diplomático; algunos países tienen el cargo de ministro-consejero. En un momento dado cualquiera de ellos puede asumir

²¹ En este libro, el término “diplomático” engloba por igual a los agentes diplomáticos y a los funcionarios consulares.

funciones consulares (se exceptúan los servicios que tienen una rama diplomática y una consular por separado). La importancia de una misión depende del rango del diplomático que la encabeza; por ejemplo, un país puede bajar el nivel de una misión poniendo al frente a un consejero en vez de un embajador.

El marco proporcionado por las convenciones de Viena garantiza a los diplomáticos un amplio margen de seguridad para ejercer sus funciones, al cual se agregan las prestaciones laborales que les otorga su propio gobierno, las cuales incluyen el pago de pasajes, mudanzas, menajes, viáticos, seguridad social y seguro médico universal para toda la familia. Obviamente, en el derecho internacional existe un sinnúmero de leyes y reglamentos que inciden en el trabajo del diplomático, cuyo análisis no es objeto de nuestro interés, pues excede los objetivos de este libro.

La diplomacia es una actividad humana muy antigua. En 2008, el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York presentó una extraordinaria exposición²² en la que quedó demostrado que 2000 años antes de Cristo, en la Edad de Bronce, las potencias de la época mantenían relaciones diplomáticas; sabemos de notas cruzadas, en las que Asiria propone a Egipto un intercambio de regalos diplomáticos, agregando, en el mejor estilo de las embajadas modernas que, "Entre reyes debe haber hermandad, paz y buenas relaciones". Las embajadas y los consulados existieron por igual en la antigua China que en Grecia y Roma, pero probablemente el servicio diplomático propiamente dicho se creó poco a poco en Europa, en el curso de la edad moderna. Hasta bien entrado el siglo XIX, los diplomáticos eran aristócratas que, independientemente de su origen, servían indistintamente a una u otra nación, siempre en francés.

En siglo XIX, se establecieron los rangos de los diplomáticos, se organizaron los métodos de trabajo y se definieron los tipos de misiones (embajadas, legaciones, consulados), que existen hasta la fecha. En el siglo XXI, el mundo ha cambiado y la diplomacia también; hoy las organizaciones multilaterales han transformado el papel de la diplomacia a la antigua, convirtiéndola en un ejercicio de grupos; además el papel del diplomático es cada vez menos político y más económico, más comercial, más financiero o más cultural; consecuentemente, las competencias de los diplomáticos son cada vez más especializadas y exigen un alto nivel de

²² «Beyond Babylon: Art, Trade and Diplomacy in the Second Millenium B.C.», Museo Metropolitano de Nueva York, 18 de noviembre de 2008 a 15 de marzo de 2009.

estudio y preparación; actualmente, el miembro promedio de los servicios diplomáticos mejor desarrollados tiene estudios de maestría o doctorado y domina al menos tres idiomas. Al mismo tiempo, el número de los actores de las relaciones internacionales ha aumentado. Como vimos en el capítulo 1, muchas veces, el papel del diplomático y el del expatriado se confunden.

LA CARRERA DIPLOMÁTICA

La diplomacia es ejercida por miles de personas que provienen de todos los rincones de la tierra. Lógicamente, hay enormes variaciones en lo que se refiere al reclutamiento, el ingreso y la formación de los diplomáticos.

Un servicio diplomático de primera línea, como existe en los Estados Unidos y muchos países europeos, reúne las siguientes características:

1. Los aspirantes ingresan al servicio de su país a través de una convocatoria pública universal y son sometidos a un examen riguroso, que comprende a) cultura general, b) capacidades literarias, c) temas históricos, políticos, jurídicos y económicos, d) tres idiomas universales (en la Unión Europea, por ejemplo, es obligatorio el dominio del inglés y el francés, a los que se añade una tercera lengua elegida por el interesado). Se agrega un examen médico general y a veces uno psicológico.
2. Los seleccionados reciben una formación esmerada en una academia diplomática. Algunos países solamente aceptan aspirantes con nivel mínimo de licenciatura y luego les proporcionan una formación diplomática complementaria de uno o varios años. Otros países toman a jóvenes recién egresados del bachillerato (o equivalente) y forman a sus cuadros. Adicionalmente, someten a los miembros a una formación continua a lo largo de su carrera. Por ejemplo, en España y en México los aspirantes acceden a la carrera diplomática a través de un concurso de oposición que convoca anualmente el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación o la Secretaría de Relaciones Exteriores, según el país. Los candidatos deben tener un título de licenciatura. Los exámenes se ajustan a los tópicos arriba descritos. Los aprobados deben seguir luego un curso en la Escuela Diplomática o el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, según el caso.

3. Los admitidos son considerados empleados federales. A lo largo de su carrera, los miembros del servicio ascienden por un escalafón, desde agregado diplomático hasta embajador, pasando por todos los rangos existentes. Para acceder a un rango superior, es necesario cubrir un conjunto de requisitos estrictos que, en general, reflejan los requisitos de ingreso, como mayor nivel académico (cursos de formación, diplomado, maestría, doctorado), conocimientos más especializados y dominio de más idiomas; además, se toma en cuenta el desempeño del diplomático y, a veces, sus años de antigüedad.
4. Los puestos a cubrir, tanto en el ministerio de relaciones exteriores de la metrópoli como en las misiones en el exterior, son definidos en términos de competencias ("perfil de puestos"), de manera que los interesados en una plaza determinada pueden evaluar sus propias posibilidades antes de postularse.
5. Los traslados de un país a otro siguen un esquema riguroso. Por ejemplo, el diplomático permanece en un país tres años; cuando ha cumplido dos años en una misión, puede solicitar su traslado a otra plaza, en la inteligencia de que tiene un año para preparar su salida. Cada año, el ministerio publica una lista de plazas a ocupar y de los requisitos para cada una de ellas.
6. Los miembros del servicio diplomático cuentan con prestaciones laborales, como seguro médico (incluyendo salud mental) que cubre a las familias, vacaciones, seguro social, jubilación asegurada, pago de viajes, mudanzas y viáticos. Asimismo, existe una legislación laboral respetada universalmente, que estipula los horarios, el número de horas laborables por semana, las cargas de trabajo, y los derechos del trabajador en general.

Obviamente, en estas circunstancias óptimas, el diplomático que asciende a embajador es una persona con una formación sólida y muchos años de experiencia en su oficio.

Desgraciadamente, no siempre es así. En el escenario de la diplomacia tiene un papel cada una de las naciones existentes en el mundo: estados ricos y estados pobres, países desarrollados y países subdesarrollados (o en desarrollo), democracias y tiranías, monarquías y repúblicas. Los países menos desarrollados escogen a sus diplomáticos a la manera antigua: entre los miembros de una familia, de un clan gobernante o del partido en el poder. Los cargos y rangos dependen de la designación

del poder central, así como también las obligaciones y los derechos del diplomático en turno. En consecuencia, las relaciones humanas en los ministerios y en el interior de las misiones son básicamente vínculos de poder, en las que las formas de gestión tiránicas y sus secuelas son comunes.

La mayoría de los servicios diplomáticos existentes se encuentran en un nivel intermedio entre los dos extremos que hemos esbozado. En términos generales, mientras más desarrollado es el país y más democráticas son sus estructuras sociales, más se acerca la organización de sus misiones al nivel óptimo.

EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

El cerebro de todo servicio diplomático se encuentra en el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) o simplemente “la cancillería”, que recibe nombres variados en el ancho mundo (Departamento de Estado en los Estados Unidos, Secretaría de Relaciones Exteriores en México, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación en España).

El MINREX está dividido a su vez en Viceministerios (o Subsecretarías), y luego en otras secciones que pueden ser Secretarías de Estado, Direcciones Generales o simplemente Direcciones, las cuales se encargan de áreas definidas de trabajo: asuntos culturales, asuntos económicos, asuntos políticos (según regiones), cooperación, etc.

Las misiones en el exterior pueden ser embajadas, consulados generales, consulados de carrera, oficinas o delegaciones ante un organismo internacional. Generalmente una embajada está a cargo de un embajador; en caso de no haber embajador, la misión está a cargo del diplomático de mayor rango, que recibe entonces el nombre de “encargado de negocios”. Las embajadas están divididas en secciones: sección cultural, sección política, sección económica, sección comercial, sección consular, sección de prensa. Cada una de éstas suele estar en manos de un diplomático que funge como encargado de la sección; en algunas misiones hay además agregados, que son funcionarios no diplomáticos enviados directamente por el gobierno para cubrir funciones específicas, lo más común es un agregado militar y un agregado naval.

Un consulado general es dirigido comúnmente por un cónsul general, cuyo segundo es llamado vicecónsul o cónsul adscrito. Si la

jurisdicción del consulado general es grande, puede englobar consulados de carrera o agencias consulares distribuidos en otras localidades.

Una delegación ante un organismo internacional es dirigida por un embajador y está compuesta por varios diplomáticos de rangos diferentes. La diferencia con una embajada estriba en que, en vez de estar acreditados ante un gobierno, los diplomáticos se acreditan ante la organización y tienen su oficina dentro de ella.

En todas las misiones, las funciones administrativas son cubiertas por personal técnico, que constituye una rama del servicio sin nivel diplomático; estas personas realizan trabajos de contabilidad, administración, mantenimiento, operación de equipos y comunicaciones. La misión puede ser grande, con muchos diplomáticos en cada sección o pequeña, con pocos miembros que hacen simultáneamente el trabajo de diversas secciones.

LA FORMACIÓN DEL DIPLOMÁTICO

Como vimos anteriormente, el futuro diplomático puede ser un licenciado o un bachiller. En caso de ser un licenciado, los servicios diplomáticos prefieren a los egresados de las carreras de relaciones internacionales, derecho y economía, aunque otras variantes son posibles. En el caso de ser bachiller, el candidato recibe una formación basada en la disciplina de las relaciones internacionales.

En realidad, si juzgamos por las divisiones que conforman a un Ministerio de Relaciones Exteriores, podemos llegar a la conclusión de que todas las disciplinas pueden tener cabida en la diplomacia (véase el cuadro 3.1).

Sin embargo, el meollo de la formación del diplomático son siempre las relaciones internacionales; por esa razón, abordaremos con mayor detalle a esta disciplina, primero como carrera y luego como ciencia.

Nada mejor que comenzar analizando los contenidos de la carrera de relaciones internacionales, para dar una idea de su ámbito. Estos estudios existen en gran cantidad de universidades públicas y privadas de todo el mundo. En términos generales, las universidades de lengua española ofrecen licenciaturas y maestrías sobre Relaciones Internacionales con materias como teoría de las relaciones internacionales, métodos de las ciencias sociales, el estado, las organizaciones internacionales, política

internacional, sociología, psicología social, economías nacionales e internacionales, sistemas políticos, política exterior (del país), conflictos internacionales, cooperación internacional, procesos internacionales de integración regional, derecho público estatal e internacional (véase UNAM, 2010 y Universidad Complutense, 2010).

Los temas comunes son el derecho internacional público y privado, la economía política, los sistemas políticos, las organizaciones internacionales, tópicos de política internacional de los cinco continentes, el análisis de los conflictos y la teoría de las relaciones internacionales. Si agregamos los idiomas, tenemos los temas fundamentales que debe dominar todo diplomático y que se enseñan en todas las academias diplomáticas.

El tratamiento adecuado de cada uno de los rubros señalados requeriría de más de una enciclopedia, por lo cual me limitaré a esbozar sus características.

El derecho internacional público es un cuerpo de normas jurídicas y principios para regular las relaciones los estados (por extensión, entre otras entidades que actúan como sujetos en el ámbito internacional, como las organizaciones internacionales y las ONGs). Los juristas aclaran que hay importantes diferencias entre el derecho internacional y el derecho interno de un estado (derecho nacional). Una es que el primero es un sistema de coordinación entre los sujetos, mientras que el segundo un sistema de subordinación; esto significa que los sujetos en el derecho nacional (individuos habitantes de un país o instituciones) están sometidos al poder judicial, mientras que en el caso internacional no sucede así, pues los estados son soberanos. Otra es que en el derecho nacional existe una entidad legisladora que dicta las leyes, cuyo respeto es obligatorio para todos los ciudadanos, mientras que en el derecho internacional las normas son el resultado de la voluntad de varios estados. Otra más es que las leyes internacionales se aplican únicamente a los estados que las han aceptado, mientras que las leyes nacionales se aplican obligatoriamente a todos los habitantes de un país. Otra diferencia más es que en las legislaciones nacionales existen tribunales encargados de juzgar y eventualmente castigar a quienes violan las leyes, mientras que en el ámbito internacional este principio de hecho no existe, pues los pocos tribunales internacionales tienen funciones muy limitadas.

No obstante, los estados aceptan subordinar sus acciones a las normas del derecho internacional, que es un conjunto de tratados y acuerdos celebrados entre países, incluyendo los principios generales del derecho y la práctica consuetudinaria de los estados. Los acuerdos entre los estados reciben diversos nombres (tratados, protocolos, pactos, convenios, memorandos, etc.) y pueden ser bilaterales o multilaterales. Son bilaterales cuando se celebran entre dos países y son multilaterales cuando se cierran dentro de una organización que incluye a varios países (véase más adelante).

El derecho internacional público vigente hoy en día se ha desarrollado a partir de la carta de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyos principios básicos son la cooperación internacional de todos los estados para el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, la reafirmación del principio de igualdad soberana y jurídica de los estados, la prohibición del uso y la amenaza del uso de la fuerza en las relaciones internacionales.

La ONU constituye un foro en el que se encuentran representados la mayoría de los estados. En el marco de la ONU y de sus numerosos organismos especializados (véase más adelante), se han creado cientos de instrumentos jurídicos que regulan las relaciones entre los estados a todos los niveles posibles.

El derecho internacional privado o derecho civil internacional tiene como objetivo regular conflictos de personas (físicas o morales) en el campo internacional, especialmente cuando existen conflictos de jurisdicción o de ley aplicable; determina qué leyes de qué país han de ser aplicadas en un caso particular. Asimismo, este derecho regula algunas relaciones jurídicas entre los estados, como por ejemplo los procesos de extradición. En la práctica, es un derecho nacional que regula las relaciones privadas internacionales, de ahí que a veces ocurran conflictos entre diversos países que tienen leyes diferentes sobre el mismo sujeto.

La economía política, tal como se aborda en las relaciones internacionales, estudia la manera como las condiciones sociales y políticas determinan a la economía y viceversa; exige por consiguiente conocimientos de sociología, ciencias de la comunicación y derecho. En concreto, estudia las relaciones entre la economía y el poder político dentro de los estados y entre los estados. La economía política internacional incluye tópicos como comercio y finanzas internacionales,

políticas estatales que afectan los intercambios internacionales, y políticas comerciales, monetarias y fiscales. Su importancia es evidente en el contexto actual de la globalización del comercio y las finanzas.

Los estudiosos de las relaciones internacionales se interesan por los diferentes sistemas de gobierno existentes en el orbe. En este vasto panorama, tenemos países con monarquías, que pueden ser absolutas (Arabia Saudita) o parlamentarias (España, Reino Unido); repúblicas, que pueden ser presidencialistas (Estados Unidos, México, Francia), parlamentarias (Portugal, Alemania), socialistas (Cuba, Vietnam) o islámicas (Irán); dictaduras o democracias; sistemas de partido único, de partido dominante o multi-partidarios. El jefe de estado puede ser un presidente, un monarca, un emperador o un primer ministro. A pesar de esta diversidad, en términos generales, los expertos consideran que hay básicamente dos sistemas de gobierno, el democrático y el autocrático. A cada forma de gobierno corresponde una organización *sui generis* del aparato estatal. No obstante, en general existe un poder legislativo, un poder ejecutivo y un poder judicial. Las responsabilidades del ejecutivo están distribuidas entre ministerios (llamados en algunos países "secretarías"), entre los cuales hay un Ministerio de Relaciones Exteriores (llamado en los Estados Unidos "*Department of State*") encargado de la política exterior, como veremos más adelante.

Las organizaciones internacionales (OIGs) actualmente existentes surgieron a lo largo del Siglo XX. Las OIGs están formadas por estados soberanos y, si bien persiguen objetivos políticos, su ámbito de acción se ha ampliado para abarcar la economía, la salud, el ambiente y objetivos humanitarios. La más conocida de ellas es la propia Organización de las Naciones Unidas.

La ONU, fundada después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, con el objetivo de evitar nuevas guerras, está constituida actualmente por seis órganos principales, la asamblea general, el consejo de seguridad, el Consejo Económico y Social (ECOSOC) el Consejo de Administración Fiduciaria, la Corte Internacional de Justicia (ICJ) y el Secretariado; todos se encuentran en el cuartel general de Nueva York, con excepción de la ICJ, con sede en La Haya. Cuenta además con órganos secundarios y un gran número de programas y fondos, y organismos especializados (véanse los más conocidos en el cuadro 3.1).

Cuadro 3.1**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS****ÓRGANOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS**

Asamblea General,
Consejo de Seguridad,
Consejo Económico y Social (ECOSOC)
Consejo de Administración Fiduciaria
Corte Internacional de Justicia (ICJ)
Secretariado
Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
Fuerzas de Paz de la ONU

ÓRGANOS ESPECIALIZADOS

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Organización Marítima Internacional (OMI)
Fondo Monetario Internacional (FMI)
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
ONUDI Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Banco Mundial
Organización Mundial de la Salud (OMS)

PROGRAMAS Y FONDOS

Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACDH)
Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UNCHS).
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA)

ÓRGANO AUTÓNOMO

Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA)

Otras organizaciones internacionales importantes son:

- La Organización de Estados Americanos (OEA), fundada en 1948, agrupa a 35 países de América.
- La Liga Árabe fue fundada en 1945 en El Cairo y reúne bajo un pacto de defensa a estados africanos y asiáticos.
- La Asociación de Estados del Sudeste Asiático (ASEAN), fundada en 1967, agrupa a 10 países situados en el sudeste de Asia.
- La Unión Africana fue fundada en 2001 e incluye a casi todos los países independientes de África.
- El Consejo de Europa, constituido en 1948, integra a casi todos los países del continente europeo, incluyendo a varios de la antigua Unión Soviética.
- La Organización del Tratado del Atlántico del Norte (OTAN) es una alianza militar entre los Estados Unidos, Canadá y varios países europeos (incluyendo a Turquía). Fue fundada en 1949 y ha sufrido ampliaciones sucesivas, hasta incluir 28 miembros.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE u OECD por sus siglas en inglés), fundada en 1960, tiene por objetivo coordinar las políticas económicas de sus 34 miembros, que son los países más desarrollados del mundo.
- La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC, por sus siglas en inglés), fundada en 1960, es el foro de los grandes productores.
- La Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE) está integrada por 56 países de Europa, Asia Central y América del Norte.
- La Organización Mundial de Comercio (OMC) tiene por miembros a 153 países que representan el 97% del comercio mundial. Fue fundada en 1995.

Todas las organizaciones internacionales cuentan con un cuerpo de funcionarios propios, que suelen gozar del estatus de diplomático ante los gobiernos de los países sede, así como con funcionarios administrativos y personal de servicio con nivel semejante al de los servicios diplomáticos.

El estudio de los tópicos actuales de la política internacional es básico en las relaciones internacionales. Los temas de la actualidad varían con una celeridad inusitada, por lo cual me limitaré a mencionar brevemente los

que aparecen ahora en los noticieros, sabiendo que serán historia para los futuros lectores.

El terrorismo internacional.- El 11 de septiembre de 2001 cambió los derroteros de la política internacional y la situación política interna de varios países. El ataque terrorista de Al-Qaeda en Nueva York dio lugar a una campaña internacional contra el terrorismo, liderada por los Estados Unidos y apoyada por la OTAN y otros aliados. El fin declarado de la guerra es acabar con los grupos terroristas y cambiar el régimen de los países que lo patrocinan. Desde entonces, forma parte de la política exterior de los Estados Unidos y ha involucrado a la mayoría de los países europeos. La guerra de Irak y la guerra de Afganistán, que dominaron los grandes titulares en 2010, deben ser comprendidas dentro de este contexto. En Afganistán, la guerra se inició en 2001, ante la negativa del régimen de entregar al responsable de los atentados de Nueva York, Osama bin Laden. Las fuerzas de la OTAN procedieron a destruir al régimen de los Taliban y a ocupar el país con el propósito declarado de estabilizar y reconstruir al país. En 2016, los aliados de la OTAN se han retirado, la guerra ha terminado, pero el país no se ha estabilizado completamente. Por lo que hace a Irak, los Estados Unidos iniciaron su intervención en 2003, con el argumento de que el país había apoyado a los terroristas y escondía armas de destrucción masiva. Pese a que en este caso grandes sectores de la opinión pública internacional se opusieron a la guerra, la ocupación se llevó a cabo con fuerzas de los Estados Unidos, Gran Bretaña, España y otros aliados menores; desde entonces se han hecho grandes esfuerzos por establecer un gobierno democrático que se enfrentan a grandes dificultades, debido a los enfrentamientos entre etnias, sectas y partidos de la sociedad iraquí. Mientras tanto, una revolución llamada "Primavera Árabe" afectó a Túnez, Egipto, Libia, Siria y Yemen con resultados variables. Así, en 2015 se realizaron elecciones pacíficas y democráticas en Túnez; en Libia se vive una situación de inestabilidad crónica desde la caída del dictador Muammar Khadafi; Egipto realizó elecciones después de un golpe militar dirigido contra los partidos musulmanes y vive cierta estabilidad política; y en Yemen se ha iniciado una intervención armada de los países árabes sunitas, liderados por Arabia Saudita, para contener una sublevación chiita. Siria se encuentra sumergida en una guerra civil que se ha cobrado ya millares de vidas, en la que intervienen directa o indirectamente las fuerzas armadas de Rusia, Estados Unidos, la Unión Europea, Arabia Saudita e Irán. Aprovechando el caos, ha surgido un

autoproclamado "estado islámico" o "califato" asentado en Siria e Irak y controlado por las alas más radicales del fundamentalismo islámico. En este contexto, ha tenido lugar una serie de ataques terroristas en los países occidentales; los más notables han sido en Madrid (11/03/2004, 191 muertos, 2050 heridos), Londres (07/07/2005, 56 muertos, 700 heridos), París (13 de noviembre de 2015, 137 muertos, 368 heridos); Bruselas (22/03/2016, 34 muertos y 300 heridos) y Niza (14/14/2016, 86 muertos, 434 heridos). En consecuencia, las poblaciones de varios países europeos viven bajo la amenaza de ataques y esta circunstancia afecta la situación política interna.

La llegada masiva de refugiados a Europa.- Como consecuencia de las guerras civiles en Siria y la situación inestable en Libia, Irak, Afganistán y otros países musulmanes, en 2015 se desató una avalancha de refugiados que se dirige hacia Europa, especialmente Alemania, Gran Bretaña y Suecia, a través de Turquía. Una población desesperada trata de cruzar el Mar Egeo para acceder a las islas griegas a partir de la costa, con cientos de pérdidas humanas. De acuerdo con estimaciones de los medios de comunicación (Die Zeit, 2016), en 2015 Alemania recibió más de un millón de refugiados y 3,700 murieron ahogados en el Mar Mediterráneo). A principios de 2016, Grecia se encuentra inundada por refugiados y varios países han cerrado sus fronteras para impedirles el paso hacia el norte. Los países de la Unión Europea se enfrentan al problema de recibir a los refugiados de acuerdo con las leyes internacionales, lo cual habrá de implicar grandes costos sociales, políticos y económicos.

La crisis de Ucrania.- Ucrania, país que fue miembro de la Unión Soviética y parte del Imperio Ruso en los siglos pasados, es palco de una grave crisis política desde 2014. El país está dividido entre los partidarios de unirse a la Unión Europea y la OTAN (predominantes en las regiones occidentales) y los partidarios de una unión política y económica más estrecha con Rusia (predominantes en las regiones orientales y de habla rusa). En 2014, el presidente Viktor Yanukóvich fue obligado a renunciar por un fuerte movimiento popular concentrado en Kiev y asumió el poder un gobierno pro-occidental, con apoyo de los Estados Unidos y la Unión Europea. Como consecuencia, se inició una intervención solapada de Rusia, que logró anexarse la península de Crimea y mantiene en estado de virtual guerra civil varias regiones orientales. En 2015 se logró una tregua después de meses de enfrentamientos armados entre las dos partes.

El calentamiento global.- El término calentamiento global denota el aumento de la temperatura media global, de la atmósfera terrestre y de los océanos desde mediados del siglo XIX, que se ha acentuado notablemente en el siglo XX y los años transcurridos del XXI. Estudios científicos han vinculado el fenómeno con un cambio climático caracterizado por grandes variaciones de la temperatura (inviernos rigurosos y veranos demasiado calientes) y catástrofes naturales como heladas, inundaciones, avalanchas y tormentas. Al parecer, el fenómeno está asociado al llamado "efecto invernadero", causado por el exceso de ciertos gases (como el CO₂) que llegan a la atmósfera como consecuencia de emisiones industriales causadas por el ser humano. Debido a la preocupación creciente de la comunidad científica y la opinión pública, la ONU ha buscado un acuerdo internacional para reducir las emisiones industriales y el calentamiento global, tarea que ha resultado sumamente difícil debido a los intereses encontrados de las naciones. Los países miembros de la ONU, agrupados en torno a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) tratan de encontrar soluciones urgentes. En este marco, durante la XXI Conferencia sobre el Cambio Climático (2015) fue firmado el Acuerdo de París, que aspira a limitar el aumento de la temperatura media global.

El narcotráfico.- El narcotráfico es una actividad que consiste en el cultivo, manufactura, distribución y venta de drogas ilegales, como la marihuana, la cocaína y la heroína. Grupos criminales, llamados "carteles", se ocupan de la producción, el transporte y la distribución de las drogas. El comercio es tan lucrativo que ha dado lugar a la formación de multinacionales del crimen que rivalizan en poder con los gobiernos de muchos países. En el año de 2014 el "United Nations World Drug Report" calculó que en 2012, entre 162 y 324 millones de personas (entre 3.5% y 7% de la población entre 15 y 64 años) había usado drogas ilícitas en el año anterior; en 2010 la dependencia de las drogas causó 3.6 millones de años de vida perdidos por muerte prematura y 16. 4 millones de años de vida vividos con incapacidades; asimismo, en el periodo 2003-2012 el número de personas arrestadas por posesión de drogas aumentó en 31% y el de consumidores de drogas se incrementó en una quinta parte. Los países principales consumidores de droga son los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Los principales productores son la India, Myanmar, Afganistán, Perú y Colombia. El transporte corresponde a maleantes de los países que se encuentran en el camino entre el productor y el consumidor,

como México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Panamá. Guinea Bissau y el norte de África. La mayoría de los países considera al narcotráfico un problema serio de seguridad nacional, pues se han formado grupos armados que dan lugar a corrupción, desplazamiento forzado de la población y grandes niveles de violencia. En 2016, México es escenario de una violenta guerra contra el narcotráfico. La Asamblea General de la ONU tiene programada una sesión especial para ocuparse del problema de la droga en 2016.

Donald Trump.- En noviembre de 2016, Trump venció las elecciones en los Estados Unidos con una retórica basada en la xenofobia, el racismo, el nacionalismo y las posiciones conservadoras más radicales. La opinión pública internacional espera con preocupación la llegada al poder de este personaje, que puede cambiar radicalmente la política exterior norteamericana, con efectos en todo el mundo.

El Brexit.- En un plebiscito celebrado en junio de 2016, los británicos decidieron por escaso margen abandonar la Unión Europea. La salida del Reino Unido significa un conjunto de problemas políticos, económicos y sociales que están por definirse. En la Unión Europea, el proceso es seguido con preocupación y se temen sus repercusiones económicas, así como también las secuelas en otros movimientos ultranacionalistas de Europa.

Otros temas locales que acaparan la atención internacional son la crisis política en España, donde un gobierno encabezado por el Partido Popular de Mariano Rajoy acaba de asumir el poder después de meses de impasse; el proceso de paz en Colombia, donde un acuerdo firmado entre la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el gobierno dirigido por el presidente Juan Manuel Santos fue rechazado en un referéndum celebrado en octubre de 2016; la situación interna en Venezuela, donde los sucesores del Presidente Hugo Chávez se enfrentan a una oposición cada vez más radicalizada contra la revolución socialista bolivariana; Cuba, donde un cambio de gobierno se considera inminente debido a la debilidad del régimen, el fallecimiento de Fidel Castro y la avanzada edad de Raúl Castro. La reanudación de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos y la visita del Presidente Barack Obama a la isla en 2016 son interpretados como preparativos de la comunidad internacional ante el inminente cambio de poder en Cuba.

El análisis de los conflictos es tema de todo un capítulo de este libro, por lo que pasaremos directamente a tratar con mayor detalle un elemento

fundamental en la formación del diplomático, la teoría de las relaciones internacionales.

LA TEORÍA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Las relaciones internacionales (RI) han sido definidas como el “conjunto de las relaciones que tienen lugar más allá del espacio controlado por los estados” (Battistella; 2003, p. 27). En un sentido más amplio, incluye no solo a los estados, sino también a las interacciones entre otros actores basados en los estados, más allá de los límites estatales. En cualquiera de las dos acepciones, el centro de todo el sistema es el estado (Lawson, 2003, p. 4). El estudio científico de este conjunto de relaciones es el objetivo de la teoría de las relaciones internacionales.

Dentro de la teoría de las RI se definen los siguientes agentes o actores (Waltz, 1986):

1. Individuos. Muchos teóricos de las RI rechazan la idea de considerar a los individuos como actores de las relaciones internacionales y prefieren englobarlos dentro de otros actores, como los estados o las organizaciones. Nótese que la noción de que los individuos pueden ser actores de las relaciones internacionales es muy propia de la psicología (no olvidemos que la psicología es principalmente una ciencia de individuos) y forma parte de los fundamentos de este libro. Yo agregaría que la perspectiva de la teoría de las RI y la de la psicología se complementan.
2. Grupos sub-nacionales: los partidos políticos, los medios de comunicación y las ONGs
3. Estados: Son considerados los principales actores en el escenario internacional.
4. Grupos transnacionales y organizaciones donde no participan estados: Iglesia católica, Internacionales partidistas, grupos terroristas internacionales, empresas multinacionales.
- e. Grupos internacionales y organizaciones formadas por estados: la ONU y otras OIGs.
- f. El sistema internacional: Conformado por todos los actores antes mencionados.

La teoría de las relaciones internacionales no se limita al estudio de la política exterior de los Estados, pues recurre a marcos de referencia y conceptos de la historia, la sociología, la economía y el derecho. De hecho, antes de que las RI existieran como disciplina, los académicos trataban de entender las relaciones internacionales desde la perspectiva de la historia, la economía o el derecho.

Por ejemplo, desde una perspectiva histórica existen escuelas para entender las relaciones entre los estados:

- La escuela francesa, representada principalmente por Pierre Renouvin (1893-1974), quien en una de sus frases más famosas, sostiene que “más allá de las acciones de los diplomáticos, hay que buscar las fuerzas subyacentes” y se consagra al estudio de esas fuerzas profundas, como los sentimientos nacionales, el nacionalismo, la economía y la psicología de los pueblos.
- La escuela británica, que parte de una concepción “estatocéntrica” (centrada en los estados), para analizar la geopolítica y el equilibrio de poder como factores principales de las relaciones internacionales.
- La escuela italiana, que estudia la historia diplomática clásica, o sea que se concentra en el análisis de la documentación diplomática cruzada entre los estados y las élites gobernantes en diversas épocas.

Ahora bien, los “internacionalistas” (estudiosos de las relaciones internacionales) consideran que su ciencia nació después de la Primera Guerra Mundial, como reacción a una interpretación de las relaciones internacionales incapaz de dar cuenta de la realidad: la llamada “perspectiva idealista”.

El idealismo tiene su fundamento en la filosofía clásica alemana, principalmente Kant, y parte de la premisa de que es necesario y posible transformar las relaciones entre los estados de tal manera que pueda existir una paz perpetua. El pensamiento idealista se caracteriza por la fe en el progreso (el ser humano tiene capacidad para mejorar), por la fe en las posibilidades de cambiar la realidad a través de la acción humana (el mundo puede ser mejor); por el racionalismo (hay un orden político racional y moral posible), y por la confianza en que los intereses de los estados no necesariamente son antagónicos y pueden ser complementarios (del Arenal, 2007). En consecuencia, los idealistas consideran que es posible alcanzar una paz duradera mediante una

organización mundial basada en el derecho, léase un organismo mundial capaz de resolver las diferencias entre los estados y autorizado para utilizar la fuerza a fin de garantizar el cumplimiento de las leyes.

Un claro exponente de esta tendencia fue el presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson, que hizo intentos por detener la Primera Guerra Mundial y trató de imponer un orden internacional basado en el derecho, con sus famosos "14 puntos".

El fracaso evidente de Wilson y los acontecimientos que siguieron a la guerra dieron lugar a la fundación de la disciplina de las relaciones internacionales en los Estados Unidos, como un campo de estudio por derecho propio, con el objetivo de estudiar las causas de la guerra y las condiciones de la paz (Lawson, 2003; p. 20). La guerra fue el centro de las preocupaciones de las RI durante todo el siglo XX. Aunque esta preocupación no ha desaparecido, en el siglo XXI ha habido cambios trascendentales, pues los intereses de las RI abarcan muchos otros temas, como el medio ambiente, el calentamiento global, las epidemias, la migración legal e ilegal, los flujos de refugiados, el derecho de las naciones al desarrollo, el terrorismo y la criminalidad internacional.

Actualmente, en la teoría de las relaciones internacionales, dominan dos perspectivas, llamada la primera "liberal" y la segunda "realista". La escuela liberal predominó desde la fundación de las RI como disciplina autónoma hasta la Segunda Guerra Mundial; subraya principalmente la importancia de la racionalidad humana como principio de las relaciones internacionales²³; en consecuencia, pugna por la construcción de un mundo en el que los estados deben estar organizados según normas y leyes, por el valor de las libertades económicas, la autodeterminación de los pueblos y la no intervención; al mismo tiempo, se opone a los gobiernos autoritarios y da preferencia a la política de desarme y de seguridad.

Por su lado, la escuela realista surge como una reacción crítica ante la incapacidad de las teorías liberales para explicar la realidad y subraya que la política internacional es una lucha constante por el poder y la seguridad, marcada por la naturaleza humana y el estado caótico del sistema internacional (la ausencia de un gobierno internacional).

²³ Immanuel Kant y pensadores liberales como Jeremy Bentham, John Locke y Adam Smith, son los teóricos más importantes que han contribuido a la tradición liberal del pensamiento político en general y al "internacionalismo liberal" en particular (Lawson, 2003, p. 42).

La historia reciente de la disciplina muestra los esfuerzos de investigadores jóvenes por introducir otros puntos de vista, como la teoría crítica, el constructivismo, el post-modernismo y el feminismo (Lawson, 2003, pp. 8-14).

A manera de nota al margen, recordemos que las RI nacieron como disciplina bajo el influjo de la psicología de orientación conductual. ¿Por qué precisamente del conductismo? Porque el conductismo se basa en la observación y el registro de la conducta, de sus antecedentes y de sus consecuencias, es decir, en hechos. La comprensión del comportamiento político, dijeron estos primeros investigadores, exige un análisis de los hechos antecedentes y de las consecuencias concretas; eso significa que en el estudio es necesario incluir los intereses económicos, comerciales, geopolíticos y de política interna. Así, el conductismo introdujo en las relaciones internacionales un paradigma de análisis que sobrevive hasta nuestros días, según el cual podemos explicar una conducta determinada (p.ej. las medidas tomadas por un gobierno determinado), analizando los antecedentes y las consecuencias de esa conducta (p.ej., las consecuencias concretas que tuvieron esas medidas); los estudiosos de la psicología descubrirán inmediatamente el esquema E-R-Reforzamiento en esta concepción (véase el capítulo 2).

En la nueva ciencia de las relaciones internacionales surgió más tarde la sub-disciplina de análisis y resolución de conflictos, como veremos en el capítulo 8.

4

PSICOLOGÍA POLÍTICA

La política es el ingrediente principal de la diplomacia, sobre todo cuando hablamos de política internacional, aunque no solamente, pues en el mundo globalizado un buen porcentaje de las políticas internas de un país son parte de las relaciones internacionales.

La relación entre la psicología y la política es relativamente vieja, pero sólo se consolida para formar una nueva disciplina en la segunda mitad del siglo XX, a partir de los trabajos de Harold Dwight Lasswell, aunque debe señalarse que autores clásicos de la psicología política, como Dorna (1998) y Jost y Sidanius (2004), hacen remontar sus orígenes a la antigüedad greco-latina y consideran que su formación es resultado del pensamiento científico y filosófico del siglo XIX y principios del XX. Hoy en día la psicología política se encuentra bien establecida en los círculos científicos y académicos internacionales y ha mostrado una enorme capacidad de producción. No pretenderé explicar en unas cuantas páginas los logros de cientos de autores, de manera que voy a limitarme a mencionar algunos eventos importantes y algunos temas de interés, a fin de mostrar de qué manera nacieron casi simultáneamente la psicología política, la disciplina de las relaciones internacionales y la ciencia de la paz, como hermanas que tienen el objetivo común de comprender los conflictos de la humanidad y trabajar por la paz universal. Recurriremos para ello a los autores mencionados, así como también a Cottam et al (2015) y a Huddy, Sears y Levy (2013) que son representativos de los ámbitos americano y europeo en sus versiones más modernas, agregando a psicólogos iberoamericanos

como Dávila, Fouce, Gutiérrez, Lillo de la Cruz y Martín (1998), Mota (2002), Montero (1999) y Brussino, Rabbia e Imhoff (2010).

LAS MATRICES NACIONALES

Dorna (1998) considera que la psicología política moderna es el resultado de la acción de cinco matrices nacionales, que son corrientes de pensamiento socio-político: francesa, italiana, alemana, inglesa y americana. Conuerdo totalmente con las apreciaciones de Dorna; no obstante, he agregado en este libro la matriz rusa, que me parece sumamente importante y será revisada en la sección dedicada a la psicología marxista. Siguiendo las líneas trazadas por Dorna, veremos cómo en estas matrices han fructificado embriones que crecen y confluyen para dar lugar a la psicología política del siglo XXI.

La matriz francesa, dice Dorna, se remonta a pensadores como Fourier, Tocqueville, Taine y Renan, que dan lugar en el siglo XX a una generación de psicólogos, médicos, filósofos y sociólogos, entre los que destacan Gabriel Tarde, Émile Durkheim, Gustave Le Bon, Alfred Binet y Georges Politzer, que a su vez contribuyen a la formación de una psicología política de lengua francesa.

Gustave le Bon (1841-1931) es considerado el fundador de la psicología de las masas y el primer psicólogo en hablar de una psicología política. Es indiscutible su influjo en autores como Freud, Weber y Freud, pese a que no todos congeniaron con sus ideas. Le Bon vivió como médico militar los sucesos de la Comuna de Paris en 1871, hecho que marcó definitivamente su perspectiva; debido a su profesión, viajó por las colonias francesas de África y Asia, lo cual lo llevó a publicar estudios de tipo antropológico y etnológico, entre ellos su obra más conocida, la "psicología de las masas" (Le Bon, 1895). En pocas palabras, se ocupó de crear jerarquías de razas, culturas, géneros e inteligencias que trasladó a movimientos políticos, en los que califica negativamente, incluso despectivamente, el comportamiento de las masas. En la masa, sostuvo, pierde el individuo más racional su racionalidad para volverse afectivo, primitivo y bárbaro. En la masa, dice le Bon, el individuo se vuelve crédulo y susceptible debido a fuerzas inconscientes, de tal manera que puede ser manipulado fácilmente por un caudillo. Al mismo tiempo, le Bon clasifica a las razas en términos anatómicos y psicológicos, para llegar a la conclusión de que las razas superiores tienen un mayor desarrollo del cerebro; aunque

debe decirse que su concepto de raza tiene elementos más bien culturales que biológicos. Así se reveló como un opositor del socialismo y del liberalismo; sus ideas dieron la vuelta al mundo como justificación del colonialismo y como argumento contra las ideas socialistas. Su visión apocalíptica de las masas irresponsables alimentó la ideología de las derechas europeas durante decenios.

A pesar de todo, cabe a Le Bon el honor de ser considerado el fundador de la psicología política debido a su obra "*La psicología política y la defensa social*" (Le Bon, 1910), la cual empero, no parece haber tenido ninguna repercusión científica ni académica en la época. Esto se debe probablemente a que nuestro autor, a pesar de su innegable capacidad analítica, es un defensor convencido del colonialismo francés y de la superioridad racial y cultural de los europeos, además de que abomina del socialismo y de otras ideas semejantes que se basan en la irracionalidad tenebrosa de las masas.

Es notable en este periodo de formación la famosa polémica entre Tarde y Durkheim en la que se enfrentan dos perspectivas de las ciencias sociales; del lado de la sociología, Durkheim rechaza toda interpretación psicológica de los hechos sociales con el argumento de que el individuo es producto de la sociedad y no al contrario; Tarde, por su lado, considera que el individuo es el inventor de las relaciones sociales y, por lo tanto, la fuente de lo social; el hombre es primero un animal psicológico y luego social. Pese a que en su momento muchos pensadores atribuyeron la victoria a Durkheim, la verdad es que la polémica no ha sido zanjada, como lo demuestran las discusiones actuales sobre el papel de la psicología en la política.

En la Francia moderna, la psicología política vive un renacimiento gracias a los trabajos de un grupo de investigadores encabezados por Alexandre Dorna. El proceso de recuperación de la herencia francesa y de inserción en la psicología política propiamente dicha comenzó probablemente en 1990, con la publicación en *Psychologie Française* de un número dedicado a las "psicologías políticas", que mostró a los colegas franceses el desarrollo de la disciplina en Europa, los Estados Unidos y América Latina. Son eventos determinantes que consolidan en movimiento, la publicación del libro *Fondements de la Psychologie Politique* (Dorna, 1998) y la fundación de la *Association Française de Psychologie Politique* (1999), que comenzó en 2002 la publicación en línea de los *Cahiers de Psychologie Politique*, siempre bajo el impulso de

Alexandre Dorna. A quince años de su fundación, el número 29 de los *Cahiers* (agosto de 2016) nos muestra una revista políglota e internacional, en la que se abordan temas como la participación, el diálogo, la corrupción, los derechos humanos, la primavera árabe, la crisis en Venezuela, la alienación, la migración, el terrorismo y la política interna francesa. En su número 19 (2011), la revista publicó el siguiente inventario de los tópicos que interesan a la psicología política francesa actual:

- 1) Los diagnósticos de la crisis de las sociedades democráticas.
- 2) Los tópicos ideológicos en la lectura de la realidad política contemporánea.
- 3) La construcción de la memoria sociocultural.
- 4) Los discursos políticos y las estrategias persuasivas.
- 5) El prejuicio maquiavélico de la democracia.
- 6) El papel de los líderes carismáticos y los avatares del populismo.
- 7) Lo económico y sus efectos psicológicos.
- 8) El impacto de lo religioso en la esfera de lo político.
- 9) Las nuevas formas de la militancia política.
- 10) El papel de la propaganda y los medios de comunicación.
- 11) La crítica del modelo liberal y las manipulaciones mentales.
- 12) La influencia de la tecnología en las nuevas formas de gobierno.

Obviamente, como bien se señala en esta revisión, no se trata de tópicos fijos, sino que están en movimiento constante.

En la matriz italiana, dice Dorna, la cuestión de las masas que preocupa tanto a Le Bon está vinculada a la psicopatología y a las transformaciones sociales del momento. A semejanza de Le Bon, los italianos consideran a las masas inconscientes, irracionales, propensas a la delincuencia y a la psicopatología. Como complemento lógico, autores como Wilfredo Pareto y Gaetano Mosca subrayan la importancia de las élites; así, según la teoría de la "circulación de las élites", las posiciones de poder en una sociedad son ocupadas por sus elementos más capaces de acuerdo con un proceso de desplazamiento que puede ser pacífico o violento. A pesar de haber sido marginados por su cercanía con el pensamiento fascista, estos autores introdujeron en la sociología y la psicología el análisis crítico de la lucha política, la personalidad de los líderes y los tejes y manejes de los partidos en las nacientes democracias europeas de principios del siglo XX. Sería muy interesante investigar si

tuvieron consecuencias en la psicología italiana estas ideas, que germinaron en otras latitudes.

La matriz británica tiene sus autores y su especificidad, aunque actualmente su obra se funde con la psicología americana. El carácter específico del enfoque británico es el gran influjo de Darwin, Malthus y Spencer, manifiesto en el llamado "darwinismo social", que encontramos en mayor o menor medida desde Francis Galton hasta Hans Eysenck; de autores como éstos surgieron corrientes que impregnaron el pensamiento europeo en la primera mitad del siglo XX, como la eugenesia, la sociobiología y la teoría psicofisiológica de la razas.

Darwinismo social es un término que se aplica a teorías que tratan de aplicar los principios de la evolución (la lucha por la existencia, la supremacía del más fuerte, la selección natural, etc.) a la sociología y la política. Supone que en las sociedades hay fuerzas que actúan como las fuerzas naturales que regulan la naturaleza animal y vegetal; cree que estas fuerzas producen un progreso natural a través de conflictos naturales entre los grupos. El concepto está estrechamente relacionado con la eugenesia y el racismo científico; por extensión, también con el fascismo y el nazismo, que creen en la lucha de grupos nacionales o raciales por la supremacía. Estas teorías cayeron en descrédito después de la Segunda Guerra Mundial debido a los crímenes cometidos en su nombre en los países fascistas.

Francis Galton, primo de Darwin, introdujo en la psicología el estudio de la inteligencia, especialmente en lo relativo al factor hereditario. Sin embargo, las primeras manifestaciones de este estudio fueron controvertidas desde un punto de vista político. Galton es considerado el pionero de las investigaciones que buscaban las causas de la inteligencia. Galton creyó encontrarlas en la "genialidad heredada" de algunas familias famosas en la Gran Bretaña victoriana. El británico es, entonces, el pionero de la investigación de la inteligencia y a la vez, desgraciadamente, el creador de una pseudo-ciencia llamada "eugenesia", que creía en la degeneración evolutiva y atribuía los problemas psicológicos de las personas a una supuesta regresión a un periodo anterior en el desarrollo de la humanidad. Definida por el propio Galton (1883) como una ciencia cuyo objetivo era mejorar las cualidades innatas de una raza, aunque estaba fundamentada en especulaciones, la teoría de la degeneración evolutiva y sus nociones de inferioridad tuvo mucho éxito para explicar la insania, la deficiencia mental y las desviaciones sociales en el siglo XIX y principios del XX. Muchos científicos pensaron que la sociedad tenía que ser protegida

de la presencia de personas con problemas mentales, propagadores de la miseria, el crimen y la enfermedad. Los individuos con capacidades diferentes o con estatus social inferior (especialmente miembros de grupos minoritarios, mujeres, niños, personas con deficiencias o trastornos) eran considerados menos capaces de juzgar o pensar y eso fue usado como justificación para la restricción de sus derechos, y posteriormente para la aplicación de medidas de esterilización y eliminación física. Las consecuencias fueron dramáticas para la humanidad; el asesinato selectivo de personas indefensas en la Alemania nazi es el peor de los ejemplos, y hubo otros. Afortunadamente, la investigación de la inteligencia en la psicología tomó otro rumbo, si bien el peso de la herencia, como factor determinante del psiquismo es evidente en otros autores británicos, como William McDougall y Graham Wallas.

Personaje controvertido, igual que Galton, McDougall (véase McDougall, 1908) es el padre de la "psicología de los instintos", según la cual el organismo determina a la conducta. Fue un opositor declarado del conductismo, pues sus teorías sostienen que las características conductuales (al igual que las morfológicas) se heredan, y que la conducta humana está orientada a una meta, es propositiva y está motivada por un número significativo de instintos heredados, que no siempre son conscientes para el individuo. Fue un defensor de la eugenesia y se conocen escritos suyos francamente racistas.

El caso de Wallas es radicalmente diferente. Es considerado uno de los padres de la psicología política por haber sido psicólogo y político a la vez; en sus trabajos, argumenta que es necesario hacer un análisis socio-psicológico de la sociedad para explicar los problemas creados por la modernidad y que no se puede entender la política sin tomar en cuenta la naturaleza psicológica de los seres humanos que la practican. Para empezar, sostiene que es falsa la suposición de que toda acción humana es producto de un proceso intelectual, en el que el hombre piensa en sus objetivos y luego define los medios para alcanzarlos (Wallas, 1920; p. 21). El hombre es gobernado por emociones y la política por "emociones políticas" que son resultado de agentes inconscientes e irracionales. La prueba dice, son las guerras que estamos presenciando. No obstante, como pensador socialista, aboga por una sociedad mejor, basada en atender las necesidades de los menos privilegiados, que en la sociedad moderna tienen la oportunidad, por primera vez en la historia, de decidir conscientemente su futuro:

Sueño con que en Europa y en América los jóvenes pensadores de nuestra época lleven a cabo una discusión consciente y sistemática de las condiciones de una buena vida para la población desposeída, como uno de los resultados de la nueva visión de la naturaleza humana y de las posibilidades humanas que nos han proporcionado la ciencia moderna y la industria moderna²⁴. (Wallas, 1920; Prefacio a la tercera edición).

Esta posición exige un ajuste de cuentas con el darwinismo social, que Wallas lleva a cabo con una modernidad sorprendente, afirmando que el mejoramiento de la especie humana sólo puede provenir de la cooperación social consciente y no del conflicto ciego entre individuos:

(...) los biólogos actuales nos dicen que el mejoramiento de cualquier raza es mucho más eficaz como resultado de la cooperación consciente y no del conflicto ciego de los individuos (...) y el mejoramiento de toda la especie también será resultado de un propósito mundial consciente basado en el reconocimiento tanto del valor racial como del valor individual, y no de una mera lucha²⁵. (Wallas, 1920, p. 11).

En resumen, Wallas, al igual que sus predecesores, cree en la influencia determinante de la naturaleza sobre el comportamiento, pero a diferencia de ellos concluye que la sociedad debe confiar en mejorar a través de la educación y cooperación, incluyendo la cooperación política en el nivel internacional.

Hans Eysenck, psicólogo británico de origen alemán, es tan controvertido como Galton o McDougall. Sus investigaciones sobre las diferencias individuales lo han llevado a defender tesis muy cercanas al racismo. Pese a todo, sus trabajos sobre las actitudes sociales y la personalidad gozan de gran prestigio en la psicología. Sus investigaciones analizan empíricamente las relaciones entre ciertas actitudes

²⁴ I dream that in Europe and in America a conscious and systematic discussion by the young thinkers of our time of the conditions of a good life for an unprivileged population may be one of the results of the new vision of human nature and human possibilities which modern science and modern industry have forced upon us. (Wallas, 1920; Prefacio a la tercera edición).

²⁵ (...) present-day biologists tell us that the improvement of any one race will come most effectively from the conscious co-operation, and not from the blind conflict of individuals; and it may be found that the improvement of the whole species will also come rather from a conscious world-purpose based upon a recognition of the value of racial as well as individual variety, than from mere fighting. (Wallas, 1920, p. 11).

(antisemitismo, conservadurismo o extremismo) y variables como la edad, el sexo, el salario, la personalidad, la educación o la clase social. Los resultados sirven al autor para interpretar las relaciones entre las actitudes del individuo y su conducta política. Aunque ha sido criticado teórica y metodológicamente, Eysenck abre perspectivas para interpretar las preferencias ideológicas de los individuos a partir de sus opiniones y sus actitudes, así como también el tipo de personalidad en la que se externalizan esas preferencias. Investigaciones posteriores han aprovechado en buena medida los trabajos de Eysenck para buscar respuestas a nuevas interrogantes en este campo.

Dorna dedica un espacio especial a la "matriz austro-alemana", mismo que me he permitido ampliar en este libro. No es para menos, pues el mundo de lengua alemana es a la vez la patria de la psicología experimental y el psicoanálisis, el marxismo y el nazismo, el romanticismo y el positivismo lógico. El tema de la nacionalidad, que impregna todo el pensamiento europeo de finales del siglo XIX y principios del XX alcanza su cúspide en Alemania por razones fáciles de comprender: se trataba de un conjunto de estados unidos por la lengua y la cultura, mas divididos por la política. De manera que la referencia al estado y a la nación marca el pensamiento psicológico, sociológico, filosófico y político de lengua alemana desde mediados del siglo XIX hasta el advenimiento del nazismo. En este contexto, es comprensible que el fundador de la psicología, Wilhelm Wundt, haya dedicado una parte de su obra a la "*Völkerpsychologie*", la psicología de los pueblos.

En el ámbito de la lengua alemana es importante la contribución de Max Weber, cuyo trabajo interdisciplinario se proyecta a todas las ciencias sociales.

Weber (1864/1920) es el padre de la sociología del dominio y autor principal de la sociología de la religión y de la sociología económica. Es el principal defensor del anti-positivismo metodológico, que ve a la sociología como una ciencia no empírica, que debe estudiar la acción social a través de medios interpretativos, basados en la comprensión de las acciones humanas. Al contrario del materialismo histórico de Marx, Weber subrayó la importancia de comprender el desarrollo del capitalismo y de las influencias culturales, sobre todo la religión. No obstante, sus ideas sobre la naturaleza del desarrollo del capitalismo y la modernidad fueron el fermento para la creación de la "teoría crítica" de la Escuela de Fráncfort. Asimismo, fue el primer autor en clasificar la autoridad en sus diferentes

formas: carismática, tradicional y racional-legal, categorías que encontraremos de nuevo al hablar de los sistemas de gestión modernos en el capítulo 11.

Dos creaciones del pensamiento alemán dominan el panorama de las ciencias sociales, la psicología y la ciencia política durante el siglo XX: el marxismo y el psicoanálisis.

El psicoanálisis, representado principalmente por Freud, pero también por Alfred Adler ejerce su influencia en todas las ciencias sociales, incluyendo por supuesto a la psicología política, sobre todo en su etapa de nacimiento. Aunque Freud nunca desarrolló una teoría política, su sombra, dice Dorna, se proyecta en el análisis teórico (simbólico) de temas como el de la autoridad. Autores de orientación freudiana tratan de explicar las relaciones de poder en la familia, la sociedad y el estado: el poder de controlar reduce la libertad individual, a fin de mantener el orden. De ahí surgen polémicas como la oposición entre individuo y sociedad y la neurosis como resultado de la pérdida de un poder real del individuo ante la sociedad. No es sorprendente que las ideas y los métodos freudianos hayan sido retomados para explicar tópicos como la "personalidad autoritaria" en el contexto del fascismo, como veremos más adelante.

Adler critica a Freud desde varios puntos de vista, entre ellos por su falta de interés por los asuntos públicos y por la subordinación de los fenómenos sociales a mecanismos psíquicos dentro de su teoría. La teoría de Adler parte el concepto de la inferioridad del ser humano, que se manifiesta como un sentimiento de debilidad y de necesidad de seguridad desde edades tempranas y se convierte posteriormente en el sueño de ser el más fuerte: la búsqueda del poder como compensación de las propias debilidades. Entre el deseo de seguridad y la voluntad de poder, el individuo vive conflictos que pueden desembocar en neurosis. La dimensión política de la teoría adleriana ha seducido históricamente a los que buscan una explicación psicológica (no en el nivel social, sino en el individual) no sólo del tirano, sino también de las personas adictas a los totalitarismos. Este tipo de teorías cautivaron en su momento a los intelectuales que buscaban desesperadamente una explicación para los horrores del fascismo.

El antifascismo es parte del pensamiento alemán tanto, o más, que el fascismo.

Uno de los exponentes más conocidos del antifascismo alemán es sin duda alguna Wilhelm Reich. Alumno y colega de Freud, Reich es

probablemente la personalidad más controvertida de la psicología política, pues goza de un raro honor: sus libros fueron prohibidos y quemados tanto por los nazis como por los americanos. Psicoanalista, psiquiatra y sexólogo, Reich creó la "teoría del orgasmo", que adjudica un papel decisivo al orgasmo en el desarrollo de la personalidad individual y de la sociedad humana. Por esta razón, rompió relaciones con Freud y fue expulsado de la Unión Psicoanalítica Internacional. Al mismo tiempo, nuestro autor fue militante comunista y el pionero de los esfuerzos por hacer una síntesis entre el marxismo y el psicoanálisis, tanto en el nivel teórico como en el práctico. Así, en 1931 fundó en Berlín la "Unión Alemana para la Política Sexual Proletaria" y poco después publicó su obra "Psicología de las masas del fascismo" (véase Reich, 1986), lo que le valió las críticas de Stalin y una consecuente expulsión de las filas del partido comunista alemán. Este libro contiene el primer gran análisis crítico del fascismo y el nacional-socialismo desde la perspectiva psicoanalítica; en lo esencial, afirma que existe una relación fundamental entre la represión autoritaria de las pulsiones y la ideología fascista; asimismo, sostiene que la familia patriarcal es el embrión del estado autoritario, pues produce los individuos que se someten al orden represivo. Como muchos de sus colegas, Reich huyó del nazismo hacia los Estados Unidos, sólo que, a diferencia de otros, sus ideas político-sexuales fueron igualmente criticadas en tierras americanas. Pese a las persecuciones, la obra de Reich dio origen al freudomarxismo y, por otro lado, influyó decisivamente en el fundador de la terapia gestáltica, Fritz Perls.

Otro ejemplo del antifascismo alemán es la famosa Escuela de Fráncfort, nacida en Alemania en los años treinta y trasplantada a las universidades americanas en la posguerra, que representa un intento serio y sistemático de explicar el desarrollo político de la sociedad partiendo de Marx y Freud (freudomarxismo). En el meollo de su pensamiento se encuentra la idea de que el nazismo no es un accidente histórico, sino una consecuencia lógica del capitalismo; de ahí a la crítica de las relaciones sociales y personales en el capitalismo moderno hay sólo un paso: las fuentes del fascismo siguen existiendo en la sociedad capitalista moderna y dentro de ésta proliferan las personalidades autoritarias, alimentadas por relaciones personales viciadas, que van desde la familia hasta los círculos más altos de la política.

Algunos de estos autores marcan profundamente el pensamiento social, psicológico y político del siglo XX: Max Horkheimer, Theodor Adorno y Herbert Marcuse, representantes de la "Teoría Crítica".

Adorno y Horkheimer critican la fe en el progreso, el optimismo social que impregna el pensamiento filosófico occidental desde la ilustración y concluyen que el asesinato de masas de seres humanos, durante la guerra, es consecuencia de la industrialización. A partir de ahí, hacen un análisis demoledor de la sociedad burguesa.

El trabajo más representativo de la Teoría Crítica es la "Dialéctica de la Ilustración", escrito por Adorno y Horkheimer en los Estados Unidos hacia el fin de la Segunda Guerra Mundial. Esta obra sólo se publicó formalmente en 1969, pero circuló informalmente durante años en los medios intelectuales y universitarios europeos, y tuvo un papel preponderante en el estallido de las rebeliones estudiantiles de 1968, que dieron lugar posteriormente a grandes cambios políticos en Europa Occidental y los Estados Unidos. En Alemania, las revueltas estudiantiles contra la sociedad burguesa surgida de la posguerra ("la rebelión contra los padres nazis transformados en demócratas") originaron el movimiento pacifista alemán que veremos en el capítulo siguiente y los partidos verdes y ecologistas contemporáneos. La tesis central de la obra es que la Ilustración fracasó, debido sobre todo a su idea de la "razón instrumental", que supone equivocadamente que el dominio sobre la naturaleza equivale a una explicación racional del mundo. En realidad, dicen los autores, esta visión positivista de la realidad ha producido masas educadas tecnológicamente, cuya individualidad es anulada y se encuentran indefensas ante las fuerzas económicas, por lo que se entregan fácilmente al despotismo y a las ideologías totalitarias. Este comportamiento, dicen, significa la existencia de una nueva forma de barbarie dentro de la sociedad burguesa y explica el surgimiento del fascismo, no como un fenómeno aislado, sino como una consecuencia lógica de la sociedad capitalista. Una parte importantísima de esta crítica es el concepto de "industria cultural", que ve a la ilustración como un engaño de las masas; o sea que el aumento de la productividad económica de la sociedad ha dado lugar a una economización de todos los ámbitos de la vida humana que termina en una "venta de la cultura", en la que el sentido común es sustituido por la estupidez de las diversiones masivas.

Durante su estancia en la Universidad de Berkeley, Adorno llevó a cabo sus famosas investigaciones sobre la personalidad autoritaria (Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson y Sanford, 1950), desde una perspectiva freudiana. La existencia de la personalidad autoritaria en el nivel individual explicaría el surgimiento de movimientos políticos

autoritarios en el nivel social. Según esto, la personalidad autoritaria se caracteriza por un superego estricto que controla a un ego débil incapaz de lidiar con los retos de la vida diaria; el conflicto intrapsíquico lleva al individuo a someterse a normas y autoridades convencionales. Al mismo tiempo, la persona evita referirse a sus propias ansiedades proyectándolas a grupos minoritarios "inferiores". Surgen así en el individuo creencias evaluativas y rígidas (estereotipos) que norman su comportamiento. Otras características de esta personalidad son una necesidad de poder y de brutalidad que resultan de la ansiedad que produce la perspectiva de que otros rompan las normas convencionales (destruibilidad), una tendencia a ser agresivo con aquellos que violan los valores convencionales (agresión autoritaria), una oposición a las tendencias subjetivas o imaginativas y una tendencia a creer en la determinación mística (superstición). De ahí surgió la "Escala F" para medir tendencias pre-fascistas (escala de fascismo).

Es evidente que en aquel momento la principal preocupación de Adorno era explicar el surgimiento del nazismo y el holocausto como una de sus consecuencias, pero no la metodología. De ahí que estos estudios hayan sido ampliamente criticados por sus deficiencias metodológicas y su débil sustento teórico. La escala F fue criticada por psicólogos y sociólogos principalmente por tres motivos: Primero la muestra para elaborarla pertenecía a un estrato socioeconómico medio; segundo, los ítems estaban redactados en forma tendenciosa y no eran mutuamente excluyentes; tercero, los procedimientos para las entrevistas no ofrecían garantía de no influir involuntariamente en la respuesta de los participantes. Otro punto es considerar a "los fascistas" como el único movimiento autoritario sin tomar en cuenta a los autoritarismos de izquierda.

No obstante, eso no impidió que la teoría de la personalidad autoritaria tuviese una gran influencia en la investigación en psicología política, psicología social y psicología de la personalidad ni que se llevaran a cabo numerosos estudios de la personalidad autoritaria, que se prolongan hasta nuestros días. Así, por ejemplo, Altemeyer (2004) realizó estudios sobre el "Autoritarismo de la Derecha" utilizando versiones modernas de la escala, que influyeron decisivamente en los autores americanos. Al mismo tiempo, el resurgimiento de la derecha radical en Alemania después de la reunificación, ha llevado a psicólogos alemanes a buscar de nuevo inspiración en los trabajos de Adorno (Oesterreich, 1996). Las interesantes investigaciones del grupo de Heitmeyer en la Universidad

de Bielefeld, sobre el radicalismo de derecha, son una consecuencia de estas tendencias (véase Loch y Heitmeyer, 2001).

Marcuse, al igual que sus colegas, inició su carrera académica en Alemania, y luego se vio obligado a emigrar a los Estados Unidos para proseguirla; sus principales trabajos dentro de la Teoría Crítica, "Eros y Civilización" (1966; aparecida en español en 1983) y "El hombre unidimensional" (1964) fueron publicados en los Estados Unidos. En "Eros y Civilización", Marcuse trata de hacer una síntesis de Marx y Freud para presentar la imagen de una sociedad no represiva, basada en una relación armónica del ser humano con la naturaleza y en relaciones existenciales diferentes. A diferencia de Freud, cree que la sexualidad no debe reprimirse sino que es liberadora y constructiva, a diferencia de Marx, no ve a la historia como una lucha de clases, sino como una lucha contra la represión de nuestros instintos. La sociedad capitalista, dice, impide al ser humano su pleno desarrollo. Quizás la característica más diferencial de los trabajos de Marcuse es que se enfrentó críticamente no sólo con el capitalismo, sino también con el marxismo y el socialismo real, pues nunca aprobó el sistema soviético, a pesar de ser marxista, socialista y hegeliano.

Las ideas de la Escuela de Fráncfort fascinaron a las juventudes de los años sesentas y setentas y fueron determinantes para el surgimiento de importantes movimientos sociales en todo el mundo, no sólo las rebeliones estudiantiles de 1968, sino también la izquierda anti-soviética, el ecologismo, la revolución sexual, la lucha por los derechos de las minorías y, en general, la llamada contra-cultura.

En el campo de la psicología es importante el surgimiento de dos grandes corrientes de pensamiento, la Psicología Crítica y la Psicología del Sujeto Constructivo, que veremos en la sección siguiente, dedicada a la psicología marxista.

LA PSICOLOGÍA MARXISTA

La psicología de bases marxistas que se desarrolló en Europa Oriental y Occidental durante el siglo XX, con ramificaciones en Estados Unidos y América Latina, es esencialmente política. Por esa razón, le hemos dedicado una mención especial de este capítulo (para un tratamiento más amplio del tema, véase Galindo, 1990).

La psicología marxista surge principalmente en el contexto de la psicología de lengua rusa. Aunque en el ámbito ruso la psicología sigue un

desarrollo muy semejante al de la psicología en otros países, las condiciones sociopolíticas especiales de la Unión Soviética dieron lugar al surgimiento de corrientes nuevas, cuyo sello definitorio es el recurso a las ideas de Marx. Existen diversas escuelas en la psicología universal²⁶ que se consideran a sí mismas marxistas. En la antigua U.R.S.S. surgieron al menos cuatro corrientes de este tipo: La Escuela Cultural Histórica, la corriente de Leningrado encabezada por Rubinstein, la georgiana representada por Uznadze y el pavlovismo (Pavlov reinterpretado desde el punto de vista marxista). Habría que agregar a ellas, en el desaparecido mundo socialista, la escuela varsovia de Tadeusz Tomaszewski y la Psicología del Sujeto Constructivo de la República Democrática Alemana. En Europa Occidental son conocidos los trabajos de Lucien Sève y Henri Wallon, en Francia, y los de la Psicología Crítica de la R.F.A.

Por razones de espacio, me limitaré a presentar tres perspectivas especialmente relevantes por su vigencia: la Escuela Cultural Histórica rusa, la Psicología Crítica alemana y la Psicología del Sujeto Constructivo de la R.D.A.

La Escuela Cultural Histórica rusa (ECH) ha llegado a ser muy conocida en Europa Occidental, los Estados Unidos y América Latina y ofrece importantes aportaciones en los campos de la psicología del desarrollo, la psicología social y la psicología del lenguaje. La ECH se distanció de otras tendencias para constituirse en una perspectiva propia dentro de la psicología, en el momento en que partió del principio de que la psicología científica es el estudio objetivo de los fenómenos psicológicos del ser humano, como eventos determinados social e históricamente.

De acuerdo con Vygotsky (1991; pp. 39-60), la conciencia es parte integral del objeto de estudio de la psicología, pero no como la entiende la psicología clásica alemana, sino como un fenómeno determinado por las condiciones de la existencia humana: la conciencia no es un fenómeno aislado, independiente del ambiente, sino que se refiere necesariamente al medio y es determinado por los eventos ambientales, o sea sociales. Más aún, dice Vygotsky, la comprensión de los fenómenos psicológicos es imposible sin tomar en cuenta la vinculación entre la conciencia y la sociedad.

Toda la obra de Vygotsky (1991, 1993, 1995, 1996 y 1997) está dedicada a la búsqueda de respuestas para las preguntas más importantes

²⁶ Como hemos visto, también en el psicoanálisis y en las ciencias sociales en general.

de la psicología, desde el punto de vista cultural-histórico, sobre la base de investigaciones experimentales propias o de otros autores, en el marco de enconadas polémicas contra otros puntos de vista: la psicología clásica wundtiana, el conductismo, la reactivología, la reflexología, la *Gestaltpsychologie* y las teorías cognitivas de Piaget. El desarrollo ulterior de la ECH procede en tres direcciones principales, representadas por tres de los grandes discípulos de Vygotsky: La teoría de la personalidad, por A.N. Leontiev; la psicología del desarrollo infantil, por P.I. Galperin y la psicofisiología de las funciones superiores, por A.R. Luria.

De acuerdo con la concepción marxista del mundo, el ser humano es concebido como un ser activo que transforma su realidad, los procesos materiales responden a un carácter dialéctico e histórico, la conciencia es una cualidad específicamente humana, el ser determina a la conciencia y existe una unidad de lo biológico y lo social en el ser humano.

El influjo de la ECH, especialmente Leontiev, fue determinante en el surgimiento de la Psicología Crítica alemana.

En el espacio cultural alemán, el interés de los psicólogos y de los psicoanalistas por los temas políticos tiene una larga tradición. En consonancia con la situación política de Europa, durante la segunda mitad del siglo XX la psicología de lengua alemana se divide en dos corrientes principales; por un lado, la psicología de la República Democrática Alemana (RDA), relacionada estrechamente con la psicología de otros países socialistas, y por otro la psicología de la República Federal de Alemania y de Austria, vinculada a los Estados Unidos y a la Europa Occidental capitalista.

En la desaparecida RDA existieron diversas tendencias, sin embargo, cabe resaltar por su originalidad la psicología social y de la personalidad creada en Leipzig por Manfred Vorweg y sus colaboradores, que su autor llamó "Psicología del Sujeto Activo". Uno de los principales puntos de partida de Vorweg puede formularse de la manera siguiente: existen formas históricas de la individualidad humana que son determinadas por condiciones sociales históricamente específicas. Un hecho socio-económico (como la posición que ocupa el individuo en su sociedad) determina la actividad de ese individuo (Hiebsch y Vorweg, 1982). Los estudios de nuestro autor se dedican, entonces, a analizar cómo la posición social determina la actividad individual y, consecuentemente, a ampliar el rango de esa actividad en individuos concretos (Vorweg, 1984). Otro principio básico de esta escuela es que existe en el ser humano una

necesidad de controlar su ambiente, como motivación de carácter universal. Esta necesidad se ve satisfecha en términos del grado en que el individuo puede actuar sobre su ambiente para determinar las condiciones que a su vez han de determinar su actividad como individuo (Alberg y Vorweg, 1983). Ahora bien, el ser humano no actúa sobre su medio como individuo (y ésta es una idea fundamental), sino a través de la mediación de otros seres humanos, i.e., de su grupo social. En el terreno práctico, la escuela de Vorweg creó el llamado “entrenamiento socio-psicológico”, cuyo objetivo es ampliar la capacidad de acción del individuo en contextos sociales determinados, por ejemplo, el ambiente de trabajo (escuela, fábrica, etc.) o la familia (Alberg, 1984). Muchos de los procedimientos explorados por la escuela de Vorweg son aplicados actualmente en la enseñanza de habilidades para la solución de conflictos, que veremos en el capítulo 8.

En la parte occidental, el trabajo de los psicólogos políticos de lengua alemana se desarrolló principalmente dentro del movimiento pacifista y en estrecha vinculación con la ciencia de la paz. A reserva de retomar este tema en el capítulo 5, vale la pena reseñar aquí especialmente el caso de la Psicología Crítica (*Kritische Psychologie*) de la RFA. Surgida al calor de las rebeliones estudiantiles de 1968 en las universidades de Alemania Occidental, sobre todo en Berlín, las discusiones de la Psicología Crítica se iniciaron con un análisis de las orientaciones de la psicología entonces predominantes, que se concentró en tres puntos: La crisis de la psicología contemporánea, la discrepancia entre la formación universitaria y la práctica profesional del psicólogo, y el papel de la psicología en la sociedad. A partir de ahí, se pasó a una crítica profunda de la “psicología establecida” a través de la adopción de los principios de la Escuela Cultural-Histórica. La psicología crítica fue extremadamente productiva, por lo que sería imposible hacer un recuento de sus obras²⁷. En consecuencia, voy a referirme principalmente a la obra capital del grupo “*Grundlegung der Psychologie*”, publicada por Klaus Holzkamp en 1983.

²⁷ Las principales publicaciones del movimiento se encuentran en las series *Texte zur Kritischen Psychologie* (Textos de Psicología Crítica) publicada por la editorial Athenäum de Königsten/Ts. desde 1973 y *Studien zur Kritischen Psychologie* (Estudios de Psicología Crítica), publicada por Pahl Rugenstein en Colonia desde 1977, así como en la revista bianual *Forum Kritische Psychologie* (Foro Psicología Crítica), publicada en Berlín Occidental desde 1975. En español, Vollmer (2015) publicó una selección de trabajos de Holzkamp.

La psicología crítica parte de los principios de la ECH enunciados por Leontiev (1983), especialmente en lo que se refiere al reconocimiento de la apropiación como el proceso psíquico específicamente humano y, por consiguiente, como el concepto fundamental de la psicología de bases marxistas (Holzkamp y Schurig, 1977; p. XXXVIII). Ahora bien, los psicólogos críticos pretenden tomar la aportación de Leontiev más bien como un punto de partida para crear una psicología comprometida en el marco de la sociedad burguesa; es decir que reconocen la necesidad de crear un sistema conceptual adecuado a las condiciones de los países capitalistas, transformando críticamente los conceptos creados por los psicólogos marxistas de los países socialistas.

Esta psicología no se considera a sí misma crítica sólo en el terreno político, sino que pretende lograr una nueva orientación socio-política en las ciencias sociales, combatiendo el papel que tenido la psicología como "ciencia del dominio y de la adaptación" y la "psicologización" de las contradicciones sociales (Holzkamp, 1983, p. 25). De ahí la participación de los psicólogos críticos en las discusiones de las problemáticas contemporáneas en Europa Occidental, como los movimientos pacifistas, feministas, ecologistas y antirracistas. La psicología crítica publicó numerosos trabajos de investigación que abordan prácticamente todos los campos de la psicología; recomiendo al lector interesado la lectura de Holzkamp (1983), para mayor información.

En el capítulo 5 pasaremos revista a otras aportaciones de la psicología de lengua alemana, en el contexto de la psicología de la paz.

LA MATRIZ AMERICANA

La matriz americana es mucho más que una matriz. La vieja psicología política e intercultural de Wundt y le Bon fue refundada por Harold Dwight Lasswell en los Estados Unidos, donde se convirtió en una ciencia que ha servido de modelo para los psicólogos de todo el mundo. Gracias a Lasswell, en 1977 fue fundada la *International Society of Political Psychology* y en 1979 la revista *Political Psychology*, acontecimientos decisivos para el renacimiento de la psicología política. El desarrollo posterior de la matriz americana, que se ha diversificado fusionándose con la psicología política de otras latitudes, ha llevado a la formación de una corriente principal de la psicología política el siglo XXI, como veremos a continuación.

La contribución de Lasswell fue fundamental, a pesar de sus evidentes excesos. Así, en 1931 publicó *Psychopathology and Politics* (Véase Rogow, 1969) obra en la que trata de explicar los errores y los horrores de la política de su época, como si se debieran a las fijaciones de los políticos o a las motivaciones irracionales de los pueblos; incluso llegó a afirmar que la política internacional sería más razonable si los políticos se dejaran psicoanalizar. Debo decir que, desgraciadamente, cometió un error muy frecuente entre los psicólogos y psicoanalistas, el de tratar de explicar con motivaciones individuales profundas (como la locura de los dirigentes) fenómenos que evidentemente tienen causas económicas, sociales, militares y políticas. Afortunadamente, la psicología moderna pudo superar estas primeras etapas que se antojan ingenuas.

Así, aunque las explicaciones de Lasswell no tuvieron mucha resonancia en su época, el autor pudo convertirse en el fundador de una psicología política seria que tiene objetivos y temáticas realistas. Contribuyeron para ello los trabajos de la psicología social que analizamos en el capítulo 2 y las aportaciones de los numerosos científicos europeos que buscaron refugio en los Estados Unidos desde los años cuarentas, muchos de los cuales hemos mencionado en las páginas anteriores: Adorno, Horkheimer, Lewin, Köhler, Arendt y muchos otros.

No hay grandes teorías políticas en la psicología americana de los años cincuentas y sesentas. Mas sin embargo, Dorna llama la atención hacia la "utopía conductista" de B.F. Skinner. El menos político de los psicólogos es, empero, el autor de "Walden Dos", una utopía basada en las ideas skinnerianas sobre la sociedad y la cultura humanas (véase el capítulo 2) y a la vez en el viejo sueño americano de la vida simple, en armonía con la naturaleza, lejos de los enredos de la sociedad moderna. En este ensayo psicopolítico, Skinner (1948) propone una sociedad planificada, organizada según los principios de la ciencia de la conducta. Con una frescura y una modernidad sorprendentes, nuestro autor analiza críticamente los conceptos actuales de libertad y dignidad, el poder y los dogmas, para proponer una alternativa a la sociedad industrial de la época, una vez que tanto el comunismo como el capitalismo han fracasado en su propósito de hacer feliz al ser humano. Los personajes de la novela huyen de la miseria, la explotación, la contaminación, la irracionalidad y la injusticia para fundar un nuevo orden basado en el reforzamiento positivo. Se trata de una comunidad agrícola, donde el individuo recibe todo lo necesario para vivir a cambio de unas cuantas horas de trabajo diarias. No

hay dinero ni propiedad privada, no se aplican castigos y se fomenta la cooperación en vez de la competencia. El poder de unos pocos es contrarrestado con "medidas de contra-control". La democracia y la igualdad son la regla.

Desde los años cincuentas hubo varios intentos de poner en práctica las ideas de Walden Dos; la más interesante es probablemente el proyecto de "Los Horcones" en el norte de México, que sobrevive hasta la fecha (Dorna, 1998).

Otras aportaciones del conductismo a la psicología social y la psicología política son menos controvertidas. En un experimento que trascendió las fronteras de la psicología, Bandura (1973) mostró que la agresión es una conducta aprendida. En una escuela, el autor hizo que los niños observaran películas en las que un muñeco era agredido; los niños imitaron los actos agresivos si éstos eran reforzados o dirigidos a objetos inanimados. Autores como Midlarsky, Bryan y Brickman (1973) demostraron que la aparición de conductas de altruismo, generosidad y cooperación en los niños depende del reforzamiento. Debemos incluir aquí el estudio experimental de Zimbardo et al. (1974) sobre la prisión, que mencionamos en el capítulo 2, el cual mostró que un ser humano común y corriente puede convertirse fácilmente en un guardián despiadado.

A finales de los años setenta, tres grandes temas dominan la recién nacida psicología política:

- En primer lugar, el análisis de los orígenes y las consecuencias del nazismo en la Segunda Guerra Mundial, iniciados por Adorno y continuados hasta muy entrado el siglo XX.
- El tema de las actitudes sociales, inspirado en los estudios de clásicos como los de Allport, Thurstone, Likert y Gutmann que vimos en el capítulo 2. El trabajo de Newcomb (1943) es representativo de la investigación de la violencia que ocupó a los americanos después de la guerra, pues aborda temas como el holocausto y la discriminación racial. Su teoría de la Segregación-Agresión afirma que la separación de las razas fomenta los prejuicios y la discriminación y lleva a un círculo vicioso de falta de comunicación, enemistad, sentimientos de amenaza y agresión; un elemento novedoso de este enfoque es que no recurre a pulsiones ni a instintos para explicar estos fenómenos, ni afirma que la violencia tenga efectos de catarsis sino, por el contrario, que genera aún más violencia.

- La conducta del elector, ejemplificada por Campbell (Campbell, Converse, Miller y Stokes, 1960). Esta obra es una de las más citadas en el campo de la investigación de la conducta del votante; se basa en la premisa fundamental de la elección racional y es considerada un ejemplo de la contribución del conductismo a la psicología política.

Los métodos de investigación de los autores son psicobiografías, encuestas políticas, investigación experimental, simulación y técnicas proyectivas.

En 1973, Jeanne Knutson publica el primer manual de Psicología Política que, significativamente, muestra una diversificación de temas como los siguientes:

- Conceptos básicos como personalidad, actitudes y creencias políticas.
- Socialización, personalidad autoritaria, anomia y alienación.
- Relaciones entre sujeto y política, incluyendo liderazgo, agresión, violencia, revolución, guerra y política internacional.

Trece años después, Margaret Hermann (1986) publica un manual en el que veinte especialistas analizan los principales temas de la psicología política:

- El ser humano como animal político: ideología, correlatos *biológicos* de la conducta política, opinión pública, creencias y psicohistoria.
- La toma de decisiones en la política: Liderazgo, estudios sobre presidentes, conflicto y relaciones internacionales.
- El ambiente político: Socialización política, sistemas de creencias, movimiento de protesta y terrorismo.

En el siglo XXI, Jost y Sidanius (2004), Huddy, Sears y Levy (2013) y Cottam et al. (2015) nos presentan un panorama muy completo de la psicología política americana contemporánea en sus temas de investigación, que veremos a continuación, dando énfasis especial a los tópicos referentes a las relaciones internacionales:

- Personalidad y política.
- Líderes, elecciones, medios de comunicación y percepción de candidatos.

- Ideología y opinión pública.
- Toma de decisiones.
- Grupos, racismo, prejuicios, diversidad y contacto social.
- Conflicto, violencia, genocidio, terrorismo, reconciliación y transformación política.
- Cognición, identidad social, emociones y actitudes.
- Migración, multiculturalismo y nacionalismo.
- Toma de decisiones y manejo de crisis en política exterior.
- Percepción y teoría de la imagen en las relaciones exteriores.
- Análisis y resolución de conflictos internacionales.

En estos rubros se han realizado interesantes estudios. Obviamente, dado que la psicología política americana moderna debe su origen a los autores que hemos venido revisando, veremos reaparecer sus nombres una y otra vez en las páginas siguientes. Por otro lado, observaremos que autores de otras regiones, sobre todo los europeos, son integrados en las corrientes de la psicología política americana para formar, en lengua inglesa, lo que podemos considerar la corriente principal (*mainstream*) de la psicología política contemporánea; el mejor ejemplo es el libro de Huddy et al. (2013).

Personalidad y política

Como vimos, la investigación de la personalidad en la política se debe a estudiosos influidos por Freud, quienes creían que la conducta humana era controlada por fuerzas inconscientes. Desde esta perspectiva, las obras de Adorno dieron lugar a una línea de investigación sobre la personalidad autoritaria que, sin embargo, fue ampliamente criticada en términos teóricos y metodológicos (Rokeach, 1960) y desapareció gradualmente hasta que en los años setentas se retomó el tema de la personalidad en la política, subrayando no ya las motivaciones inconscientes, sino los contextos sociales y culturales (Ross y Nisbett, 1991). Los estudios del psicólogo alemán Altemeyer (2004), que mencionamos anteriormente, revitalizaron el campo, pues creó un instrumento llamado Escala de Autoritarismo de Derecha, que puede predecir el grado de prejuicio de una persona contra inmigrantes, negros, judíos, extranjeros y homosexuales. Tetlock (1983, 2004) se pregunta si hay diferencias cognitivas ente la gente de derecha, de izquierda y de centro. Para ello, ha creado esquemas para clasificar entrevistas, discursos y escritos políticos; con estas herramientas,

autores como Jost, Glaser, Kruglanski y Sulloway (2003), que han vuelto al concepto de personalidad autoritaria reinterpretándolo desde la perspectiva de la teoría de la cognición social, llegan a la conclusión de que las evidencias muestran mayor rigidez y menor complejidad cognitiva en los partidarios de la derecha que en los liberales. Una rama adicional de esta investigación ha sido la manera como los sistemas sociales educan a los niños para ser buenos ciudadanos (Jennings y Niemi, 1981). Caprara y Vecchione (2013) analizan las opiniones actuales sobre la personalidad, a fin de estudiar cómo los componentes de la personalidad —rasgos, necesidades, valores, creencias y actitudes— moldean las preferencias de los electores, la participación de éstos en la lucha política y la manera como perciben a los líderes. Explican que la personalidad puede ser entendida de dos maneras, una subjetiva y otra objetiva; en el primer caso, se describe al individuo estudiado desde una perspectiva subjetiva, o sea, su vida y sus sentimientos, pensamientos, cualidades personales, atributos e inclinaciones; en la manera objetiva, el investigador toma la perspectiva de un observador que ve la personalidad como un edificio de características psicológicas que distingue a un individuo de otro. En la psicología política se toma la perspectiva subjetiva para explicar las predisposiciones, creencias, valores, expectativas y conductas de los votantes y de los políticos; y se toma la perspectiva objetiva para explicar las percepciones e impresiones que provocan los líderes en los electores.

Otro tópico importante es la personalidad de los líderes y de sus seguidores. La mayoría de los estudios en este campo aborda biografías psicológicas de políticos famosos, o son estudios tipológicos que buscan clasificar a los políticos, o bien analizan los efectos colectivos de los individuos sobre el funcionamiento de las instituciones políticas y viceversa. Los estudios del primer tipo comenzaron con personajes como Hitler (Erikson, 1942) y pasaron a presidentes americanos como Richard Nixon (Volkan, Itzkowitz y Dodd, 1999) y dirigentes árabes como el presidente de Siria, Hafez el Asad (Hermann, 1988). Entre los estudios tipológicos destacan el análisis taxonómico de Barber (1965) sobre políticos americanos. En el último tipo son importantes el estudio de Benedict (1946) y el de Bettelheim (1969), sobre la sociedad japonesa y la israelí, respectivamente. Winter (2004) aborda la manera como la personalidad de determinados líderes políticos interactúa con características de la población; así, toma a los presidentes americanos, de Washington a Reagan y compara sus perfiles motivacionales (poder,

afiliación y logro²⁸) con los perfiles motivaciones del pueblo americano en su momento. A partir de aquí, examina diversas hipótesis sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la personalidad de los seguidores de un líder. En un estudio más reciente, enfocado más a las relaciones internacionales, Winter (2013) analiza el perfil de personalidad de las élites políticas, haciendo hincapié en que estas personas no son accesibles para aplicar los métodos de evaluación y de medida usuales en la psicología (tests, entrevistas, cuestionarios, etc.), por lo cual propone medidas para evaluar indirectamente la personalidad de los líderes. En la misma línea, Post (2013) propone la psicobiografía como método para evaluar a los líderes políticos de la escena internacional.

Líderes, elecciones, medios de comunicación y candidatos

Estos estudios muestran que la conducta de los votantes depende de la persuasión y que el grado de persuasión de un mensaje político depende de varios factores, como las características de los votantes y el medio de comunicación usado (Cialdini, 2001). Una parte importante de las investigaciones se ha concentrado en las variables cognitivas que influyen en la percepción de un mensaje político por parte del individuo (Graber, 2001). Este tipo de trabajos se mezclan necesariamente con aquellos que estudian la personalidad de los políticos. Cottam et al. (2015) revisan las principales teorías de la personalidad que han sido usadas en psicología política, aplicadas regularmente a los líderes; afirman que los enfoques de la psicología política al estudio de los líderes van desde los que hacen simples predicciones generales sobre estilos de conducta hasta los que se preocupan por realizar un análisis detallado; entre los primeros está un estudio Barber (1972, citado en Cottam et al., 2015), en el que se analiza al líder sobre la base de dos dimensiones, activo-pasivo (la energía invierte en su trabajo) y positivo-negativo (la satisfacción con sus deberes); entre los segundos sitúa el enfoque de la evaluación de los rasgos del líder (*leader trait assessment* o LTA) de Hermann, que pretende trazar una imagen más completa de los líderes mundiales. Por lo que hace a la conducta de los electores, Cottam et al. (2015) pasan revista a los conceptos utilizados comúnmente para analizar la opinión pública y la conducta del votante, o sea actitudes, creencias, esquemas, valores e ideología y luego hacen un

28 Véase el capítulo 11.

estudio de la opinión pública y la conducta de los electores en los Estados Unidos y en Gran Bretaña.

Ideología y opinión pública

A diferencia de sus colegas marxistas, y tal vez con ánimo de contraponerse a ellos, los psicólogos americanos se preguntan si la ideología existe. Así, McGuire (1985) cree que a la mayoría de la gente le falta interés e información en asuntos políticos, por lo cual difícilmente pueden tener ideología. Asimismo, Conover y Feldman (2004) afirman que la gente se define a sí misma como liberal o conservadora no en términos filosóficos, sino como identidad de grupo. Por el contrario, Lane (2004) sostiene que la gente tiene creencias sobre la política que determinan su visión del mundo y su conducta política; basándose en entrevistas, llega a la conclusión de que la gente racionaliza su propia situación, derivando un conjunto de opiniones que justifican su situación y la de su país; ésta es una ideología, dice. Por su parte, Feldman (2013) afirma que el concepto de ideología es difícil de conciliar con la investigación empírica sobre el conocimiento político, debido a que es un constructo que se usa en múltiples niveles, con varias acepciones; en consecuencia, define a la ideología como una manera de organizar las creencias y actitudes políticas. Con respecto a la posición de autores que sostienen que la mayoría de la gente no tiene ideología, Feldman argumenta que una persona no tiene que ser ideólogo para tener determinadas tendencias ideológicas. A continuación, hace un análisis de las estructuras, de los orígenes y de los determinantes sociales y económicos de la ideología de cada persona; concluye que, a pesar de las dificultades que implica el estudio de la ideología, es un tema importante para las democracias occidentales.

La toma de decisiones

Los personajes políticos son seres humanos, cuyas decisiones son afectadas por emociones, presiones, limitaciones de la información y otros factores (véase el análisis de casos reales, en el capítulo 8). Un clásico del campo, Janis (1972) analizó el proceso de la toma de decisiones de varios políticos en contextos internacionales. Identificó factores de riesgo que pueden producir malos resultados, como el “pensamiento en grupo”, caracterizado por una tendencia a eliminar la duda y el análisis crítico para

seguir a un líder (véase el capítulo 5). Este tipo de observaciones justifican la reticencia de los psicólogos ante las “teorías de la elección racional” que dominaron las ciencias políticas durante muchos años. En general, los psicólogos prefieren describir lo que el político hace (enfoque descriptivo), en vez de definir lo que deberían hacer (enfoque normativo). En los estudios más modernos, los autores buscan vincular las cogniciones con las emociones (véase más adelante). En un desarrollo más reciente de este tipo de estudios, Redslawsk y Lau (2013) analizan la toma de decisiones desde la perspectiva de la teoría conductual de las decisiones (Behavior Decision Theory o BDT), explicando cómo se ha usado este modelo para estudiar la toma de decisiones de los votantes. Los mejores ejemplos de cómo la persona se aparta de lo racional al tomar decisiones serán abordados cuando analicemos el proceso psicológico de la toma de decisiones, en el capítulo 7.

Grupos, racismo, prejuicios, diversidad y contacto social

Los conflictos entre grupos que son diferentes por razones étnicas, religiosas, políticas o culturales son tan antiguos como el ser humano. Por esta razón, éste es uno de los temas que mayor interés suscita entre los psicólogos en general y entre los psicólogos políticos americanos en particular. Las investigaciones de Sherif sobre cooperación y competencia que vimos en el capítulo 2 forman la base de la “teoría realista del conflicto”, que sostiene que el conflicto ente grupos es resultado de una competencia de suma cero entre grupos diferentes, que buscan el acceso a recursos materiales o territorio (véase el capítulo 3).

De ahí en adelante han surgido diversas teorías para explicar las relaciones entre los grupos en una sociedad, que se contraponen tanto a la “teoría de la personalidad autoritaria” de Adorno como a la “teoría realista del conflicto” de Sherif.

Los partidarios de la “teoría de la identidad social”, como Tajfel y Turner (2004) (véase el capítulo 2), sostienen que los prejuicios y conflictos no son resultado de pulsiones inconscientes del individuo ni de una competencia por recursos escaso, sino que la gente obtiene un sentimiento de ser valioso y de pertenencia social gracias al hecho de ser miembros de un grupo. Por esta razón, son más condescendientes con los miembros del propio grupo y menos con los de otros grupos. Esta teoría ha logrado muchos adeptos en la psicología política.

Otros enfoques importantes son la “teoría de la justificación del sistema” y la “teoría de la dominancia social”. La primera trata de integrar en un solo sistema una serie de datos reunidos por la psicología social en sus estudios sobre los estereotipos con las teorías existentes en la sociología y la política sobre el papel de la ideología y el concepto de alienación. El objetivo de su autor, John Jost (véase Jost y Banaji, 1994), es explicar por qué las relaciones entre grupos que han sido establecidas en base a jerarquías (raciales, religiosas, clasistas, de casta, etc.) suelen ser estables. La conclusión de los autores es que los estereotipos sociales tienen la función de legitimar los intereses y la conducta de los miembros del grupo, así como también la de legitimar el sistema social existente.

La teoría de la dominancia social de Sidanius retoma elementos de la teoría anterior para explicar la manera como las ideologías que justifican un sistema funcionan para mantener la estabilidad de relaciones sociales opresivas; con todo, es más complicada, pues incluye diferencias individuales de actitudes, opiniones sobre la desigualdad social y diferencias entre hombres y mujeres (Sidanius y Pratto, 2004).

Por otro lado, tenemos en la psicología política americana un conjunto de teorías que actúan en consonancia con las nuevas tendencias neo-darwinistas de las ciencias del comportamiento. Estos psicólogos, llamados evolucionistas, sostienen que la conducta humana y la cultura del ser humano son determinadas conjuntamente por predisposiciones genéticas y por ambientes físicos y culturales que siguen las leyes de la evolución. Desde esta perspectiva, se ha tratado de explicar las jerarquías (Somit y Peterson, 1997) y el etnocentrismo, la xenofobia, la discriminación, el racismo y el nacionalismo. (Reynolds, Falger y Vine, 1987). En un estudio más reciente, Sidanius y Kurzban (2013) sostienen que los principios básicos de la evolución por selección natural y sexual se pueden aplicar a la psicología humana, y analizan desde esta perspectiva la cooperación, el etnocentrismo, las diferencias sexuales en conducta política y la persistencia de los conflictos de grupo y los prejuicios; no obstante, subrayan que la perspectiva evolutiva no reemplaza, sino complementa, a los enfoques psicológico, social e histórico, y no niega la existencia del aprendizaje y la socialización.

Explicar el racismo ha sido una de las principales preocupaciones de la psicología social, igual en Europa que en los Estados Unidos y en América Latina. Actualmente, la mayor parte de los autores cree que el racismo ya no existe en su forma clásica, sino que se ha transformado para

asumir formas más sutiles y a veces inconscientes (Ayres, 2001). En consecuencia, los investigadores se han preocupado por crear modelos explicativos del nuevo racismo. Sears, defensor de la "teoría del racismo simbólico", sostiene que el prejuicio racial moderno surge de valores morales tradicionales (p.ej., la ética protestante), que se oponen a los valores de los grupos raciales externos; las actitudes raciales simbólicas determinan actitudes hacia la inmigración y la ayuda a las minorías (Sears, van Laar, Carrillo y Kosterman, 2004). Cottam et al. (2015) piensan que los ciudadanos americanos creen que es criticable ser abiertamente racistas, por lo que esconden sus prejuicios tras la pantalla de valores como la ética protestante y el individualismo. Esta teoría no ha tenido buena aceptación entre todos los psicólogos; los opositores, partidarios de la "hipótesis de la política de principios", argumentan que las actitudes negativas de algunos blancos americanos hacia las iniciativas de política racial son resultado de sus convicciones políticas sobre el papel del estado y las normas del *fair-play* (Federico y Sidanius, 2002).

Conflicto, violencia, genocidio, terrorismo, reconciliación y transformación política

Los conflictos políticos en gran escala, la violencia y la transformación política entre las naciones o dentro de las naciones han sido también objeto de estudio de la psicología política americana. Sólo que, a diferencia de los temas anteriores, aquí no es posible estudiar los fenómenos en el laboratorio ni en condiciones de observación controlada. En este caso, el método de investigación es el análisis de eventos de violencia política, como la guerra, el genocidio, las protestas, la revolución y el terrorismo.

Recordemos que en el marco de la conmoción causada por los crímenes cometidos en la Segunda Guerra Mundial, especialmente el genocidio del pueblo judío, surgieron numerosos intentos para explicar las atrocidades desde un punto de vista psicológico. Uno de los estudios más connotados es el realizado por Stanley Milgram (1974) sobre la obediencia a la autoridad que revisamos anteriormente. Éste y otros análisis históricos sobre el holocausto (véase Arendt, 1963) sugieren que los genocidios y asesinatos masivos no son cometidos por gente con personalidades patológicas, sino por personas ordinarias colocadas en situaciones burocráticas banales (Kelman y Hamilton, 1988).

Un tema más complejo es el de la violencia política y la revolución. La toma de partido en pro o en contra de la violencia política ha sido objeto de encontradas controversias entre los psicólogos políticos. A diferencia de sus colegas latinoamericanos que veremos a continuación, los psicólogos americanos se preguntan si la violencia política es moralmente justificable. (No olvidemos que los Estados Unidos surgieron de una revolución armada que tuvo éxito y ahora es considerada una causa justa. ¿Es posible aplicar el mismo criterio a las revoluciones de nuestro tiempo?) La solución elegida por los americanos, probablemente correcta, es evitar la controversia y preguntarse si es posible lograr cambios sociales y transformaciones políticas con medios pacíficos. Esta perspectiva nos lleva a una cuestión más profunda: ¿Es la violencia política inherente a la sociedad humana o es resultado de condiciones históricas, sociales y culturales? Eckstein (2004) analiza varios enfoques teóricos que quieren explicar la violencia política. Cottam et al. (2015) revisan las diversas teorías existentes para explicar los conflictos étnicos y describen las características de los países en los que éstos pueden ocurrir; se trata de estados en los que hay al menos dos grupos étnicos en los que ninguno es capaz de asimilar al otro ni de ser independiente. Son analizadas las causas y condiciones de estos conflictos, que pueden ser no violentos, como en Bélgica, sangrientos como en la antigua Yugoslavia o llegar al genocidio, como sucedió en Ruanda en 1994. En un último capítulo de su libro, Cottam et al. (2015) abordan la reconciliación después de un conflicto, haciendo notar que es muy difícil después de la violencia. A pesar de todo, el proceso de reconciliación es necesario y deben participar en él los perpetradores, las víctimas y los testigos; cada uno con sus propias dificultades. Un paso esencial para iniciar la reconciliación es que la gente se sienta segura; luego es necesario iniciar un proceso de reconstrucción psicológica y material que será largo y penoso. La reconciliación requiere el castigo de los culpables, el reconocimiento de la humanidad del otro, el perdón y el restablecimiento de la confianza. En este contexto, los psicólogos pueden contribuir ayudando a crear tribunales, comisiones de diálogo, verdad y reconciliación y estrategias de integración. Con todo, el elemento esencial es la existencia de líderes políticos capaces de establecer coaliciones y calmar los miedos.

Por último, tenemos el tema del terrorismo, que ha atraído la atención de los estudiosos desde siempre y ha crecido en importancia desde los ataques terroristas a gran escala en Nueva York, Madrid, Londres,

Paris, Bruselas y Niza. El tema es objeto de gran polémica, pues se presta fácilmente al prejuicio político (el terrorista para unos puede ser héroe nacional para otros). Los psicólogos americanos tratan de dilucidar objetivamente preguntas como, ¿qué es el terrorismo?, ¿qué características psicológicas tienen los terroristas?, ¿cuáles son los efectos del terrorismo en la población?, ¿cómo se puede combatir el terrorismo? Las respuestas son variadas; Crenshaw (2004) pasa revista a diversos estudios y teorías que abordan esos temas. Concluye que las anomalías de personalidad no explican el terrorismo, pero puede haber variables psicológicas en la raíz del aumento del terrorismo; así, puede ser que los miembros de organizaciones terroristas caigan en la desesperación y pierdan el control de su conducta, debido a las presiones gubernamentales. Añade que la actividad terrorista es compleja y variada, por lo que es necesario crear teorías sistemáticas para entenderla en el marco de teorías de la conducta política y el cambio social. Cottam et al. (2015) sostienen que hay grandes diferencias entre los grupos de terroristas en función de sus rasgos, motivación, formas de reclutamiento, demografía, propaganda, conformidad y obediencia a la autoridad, papel y control social; en consecuencia, dicen, todavía hay mucho que investigar sobre el tópico. Volveremos a estas cuestiones al abordar el tema de la psicología de la catástrofe en el capítulo 10.

Cognición, identidad social, emociones y actitudes

Cottam et al. (2015) abordan en su libro uno de los campos más novedosos de la psicología política, el estudio de la relación entre la cognición y la emoción. Para ello, resumen y vinculan entre sí los trabajos realizados hasta la fecha para responder a las preguntas siguientes: ¿Cómo interpreta el ser humano el mundo político, ¿cómo interpreta la información y toma decisiones?, ¿qué tan organizados son sus pensamientos?, ¿cómo afectan las emociones a los pensamientos y a las acciones en la política? En consecuencia, examinan la manera como la persona procesa la información política, los mecanismos psicológicos involucrados en la comprensión del mundo y de los demás, y la importancia de la pertenencia a grupos determinados. Los conceptos clave de este análisis son la cognición (las categorías cognitivas, los esquemas cognitivos, las creencias y las imágenes cognitivas), la identidad social, el afecto, las emociones y las actitudes. Hacen notar que las actitudes y los procesos cognitivos son

eventos conscientes, mientras que los valores, las emociones y las identidades sociales son procesos más profundos, mucho más difíciles de estudiar y que, sin embargo, tienen una gran influencia en el proceso de tomar decisiones políticas. Las emociones, por ejemplo, son sumamente importantes para explicar la violencia política. El objetivo es presentar un conjunto de conceptos psicopolíticos básicos para entender la relación entre pensamiento, sentimiento y acción en la política. Encontraremos muchos de estos conceptos en otros trabajos ya citados de la psicología política; algunos ejemplos son:

La heurística.- La gente no siempre piensa en términos científicos o racionales sobre la política, sino que tiende a cometer errores al interpretar la causa de la conducta de los demás; por ejemplo, la gente predice la probabilidad de que un evento ocurra, basándose en la facilidad con la que puede pensar en ejemplos de ese evento.

La imaginabilidad.- Es la tendencia a recuperar información que es plausible, sin tomar en cuenta las probabilidades reales.

El anclamiento y ajuste.- El individuo tiende a hacer sus estimaciones a partir de un valor inicial, que puede ser ajustado arbitrariamente para obtener una respuesta final; por ejemplo, la manera de formular una pregunta puede contener un "valor inicial".

El error de atribución inicial.- En el momento de interpretar la causa de la conducta de otros, el individuo tiende a creer que los demás actúan debido a una disposición general (p.ej., su personalidad). Mas en el momento de evaluar la propia conducta, la persona tiende a atribuirla a fuerzas externas (la situación). Lo mismo sucede al juzgar los "amigos" y los "no amigos".

Categorías o esquemas cognitivos.- Una vez que el individuo ha clasificado a una persona o situación dentro de una categoría, esa categoría es aplicada siempre para juzgar a la persona o situación, independientemente de variaciones o contradicciones. Los estereotipos son un caso particular de estas categorías. También se categoriza el mundo político; las categorías resultantes son llamadas imágenes. La "teoría de la imagen" es un enfoque psicopolítico que estudia las relaciones entre la imagen de otros países que tienen los dirigentes y su conducta política.

La identidad social.- Como hemos visto en la parte dedicada a la psicología social, el individuo actúa de manera diferente grupo en relación al grupo al que pertenece (ingroup) y en relación a otros grupos

(outgroup); en general, tiende a juzgar con mayor benevolencia a los miembros del ingroup, en contraste con los miembros del outgroup (Tajfel y Turner, 2004; véanse los capítulos 2 y 4).

Cottam et al. (2015) sostiene que el análisis de los conceptos anteriores lleva fácilmente a la categoría de la emoción: La gente tiene respuestas emocionales ante eventos, personas, principios e ideales propios de la política. Así, la imagen del enemigo puede producir odio, ira o agresividad. A pesar de que estudiar las emociones en la política es metodológicamente muy difícil, la psicología política tiene que ocuparse del tema. En este libro, los autores examinan la raza, la etnicidad, el nacionalismo, los extremismos políticos, el conflicto y el genocidio, el terrorismo y otros temas relativos, con el objetivo de vincular patrones de conducta política con emociones y afectos.

Migración, multiculturalismo y nacionalismo.

Green y Staerklé (2013) opinan que la migración y el multiculturalismo son dos temas de importancia primordial en la situación política actual; en consecuencia, se proponen hacer una revisión de la literatura existente sobre las dos caras del fenómeno, una son los procesos sociales y psicológicos que ocurren en la experiencia del migrante, la otra es la reacción de la sociedad receptora hacia el migrante. En primer lugar, trazan los problemas de la migración en el mundo contemporáneo (véase el capítulo 1) y presentan dos aspectos modernos de la migración: la asimilación y el multiculturalismo. En segundo lugar, analizan la investigación empírica sobre la dinámica psicológica de la experiencia de la migración, especialmente la interacción entre la identidad del migrante, el proceso de aculturación y la adaptación en el país huésped (véase el capítulo 9). En tercer lugar, analizan el papel de la amenaza percibida en las reacciones, actitudes y creencias de las poblaciones mayoritarias de los países receptores, y los efectos de factores contextuales sobre las actitudes hacia los inmigrantes. Concluyen que las experiencias de los migrantes y las reacciones ante la inmigración por parte de las sociedades receptoras son la expresión de un juego dinámico de semejanzas y diferencias a nivel de las motivaciones, las percepciones y las perspectivas de las dos partes, o sea los inmigrantes y los miembros de la sociedad receptora. El estudio muestra que hay una gran variedad de enfoques teóricos y metodológicos en el campo, teniendo todos en común el propósito de hacer investigación

relevante para orientar la política de los estados, así como también contribuir para la formación de sociedades multiculturales inclusivas. Los autores proponen a los investigadores aplicar varios niveles de análisis que deben estar articulados entre sí, uno individual, otro de grupo y otro social; la psicología política tiene su lugar en el nivel individual.

Toma de decisiones y manejo de crisis en política exterior

Levy (2013) aborda el tema de la toma de decisiones en la política exterior, haciendo notar que la relación entre la psicología política y las relaciones internacionales aún no es muy clara, dado que en las teorías actuales de ésta última se da poca importancia al individuo. Argumenta que muchos eventos políticos sólo pueden ser explicados recurriendo a la persona —Hitler, Stalin, Mao, Putin o George W. Bush—, por lo que, a pesar de que es innegable la influencia de las variables políticas, sí importa quién es el líder; en consecuencia, propone que las variables individuales (psicológicas) —como el sistema de creencias del individuo, la personalidad, la socialización, el aprendizaje de la historia, el procesamiento de la información, el estilo de liderazgo, la actitud hacia el riesgo, el horizonte temporal y el género— sean integradas dentro de una teoría de las relaciones internacionales que incluya varios niveles de variables causales. Por estas razones, dice Levy, los teóricos de las relaciones internacionales han comenzado a tomar en cuenta las variables psicológicas en el proceso de toma de decisiones. No obstante, el autor deja bien claro que las explicaciones psicológicas no pueden explicar cabalmente la política exterior.

Dyson y Thart (2013) abordan los últimos desarrollos de los estudios psicológicos referentes al manejo de las crisis políticas. Con ese propósito, proponen un esquema para analizar y explicar la toma de decisiones en situaciones de crisis, revisando lo que ha hecho hasta la fecha la psicología política. Esto los lleva a investigar la vinculación entre estrés y motivación, la complejidad del funcionamiento cognitivo en condiciones de estrés, el humor y el estado afectivo de la persona que toma decisiones en situación de crisis, y el impacto de emociones específicas en la respuesta del individuo en una situación de crisis, así como el impacto del llamado “pensamiento en grupo”, o sea la influencia que tiene la dinámica interna del grupo que asesora al líder en la toma de decisiones (véase más adelante la referencia a Janis, 1972).

Percepción y teoría de la imagen en las relaciones exteriores.

La teoría de la imagen estudia las relaciones entre las imágenes cognitivas, los juicios y las emociones. Herrmann (2013) aborda el tema de la percepción del otro y las imágenes del otro en las relaciones internacionales (por ejemplo, imágenes de deshumanización del oponente). La teoría de la imagen resalta la importancia de la imagen que tiene un oponente del otro (personas, grupos o países) para el desarrollo de procesos de enfrentamiento político, que pueden llevar o no a la guerra: "Las decisiones (que se toman) en ese proceso son moldeadas de manera fundamental por las percepciones que tiene la gente de la situación que enfrente y por la comprensión que tiene sobre los tipos de acciones que producen determinado tipo de consecuencias"²⁹. (Herrmann, 2013, p. 356).

Las imágenes mentales, creencias y percepciones pueden ser, por tanto, importantes factores causales en las relaciones internacionales. El tema ha sido objeto de investigaciones que revisa el autor, subrayando las dificultades inherentes para definir los conceptos básicos, para estudiar las dimensiones y la estructura de las impresiones y percepciones, para identificar patrones estereotipados en el contenido de las imágenes mentales y, finalmente, para identificar la vinculación entre las imágenes mentales y la conducta.

Por otro lado, Stein (2013) analiza la manera como un individuo político percibe las amenazas del oponente en las relaciones internacionales. El autor hace notar que hay una relación estrecha entre las cogniciones y las emociones; lo que la gente siente influye en lo que percibe y en lo que piensa. Así, es importante estudiar sistemáticamente el impacto del miedo, la rabia y la humillación sobre la percepción de las amenazas por parte de los dirigentes políticos. El problema, dice, es cómo estudiar sistemáticamente estos temas en el mundo político real. Los investigadores actuales pueden analizar la relación cognición-emoción en el laboratorio, o estudiar archivos, documentos, diarios, notas, mensajes y entrevistas para evaluar lo que los dirigentes y el público sienten, perciben y piensan. Stein sostiene que las teorías actualmente en boga en las

²⁹ "The decisions in that process are often shaped in fundamental ways by both the perceptions people have of the situation they face and the understandings people have regarding what sort of actions produce what sort of outcomes". (Herrmann, 2013, p. 356).

relaciones internacionales, como la teoría de la interacción estratégica y la teoría del regateo, son incapaces de explicar por qué la percepción de las amenazas por parte de un dirigente aumentan de un momento a otro y pueden llevar a la guerra: "Las explicaciones racionalistas basadas en la interacción estratégica no pueden explicar por qué los dirigentes americanos percibieron a Irak en 2003 más amenazador que en 1998"³⁰. (Stein, 2013, p. 388).

De ahí la necesidad de integrar las teorías psicológicas actuales en las teorías de las relaciones internacionales.

Análisis y resolución de conflictos internacionales

Fisher, Kelman y Nan (2013) revisan el estado del arte en el campo del análisis y resolución de conflictos, presentando un enfoque socio-psicológico para el análisis y la resolución de los conflictos internacionales e intercomunitarios. Hacen notar que el modelo para el análisis y la resolución de conflictos propuesto por Ronald Fisher ha ganado cada vez más preeminencia en el nivel práctico. Asimismo, en un nivel teórico, este modelo ya forma parte del acervo de conocimientos tanto de la psicología política como de la disciplina de las relaciones internacionales. El modelo interactivo de Fisher, basado en un enfoque socio-psicológico, tiene importancia para el estudio de las imágenes, la percepción del peligro, la toma de decisiones en política exterior, la comunicación política, las relaciones entre grupos y la movilización política. Las premisas de este modelo son: 1) los elementos subjetivos son centrales para determinar las percepciones de la realidad, 2) los procesos perceptuales y cognitivos deben ser entendidos en el contexto de la dinámica de grupos y de las relaciones intergrupales, 3) la interacción entre las partes es fundamental para entender el curso y los resultados del conflicto, y 4) es necesario aplicar un análisis de sistemas de niveles múltiples para comprender el fenómeno (Fisher et al., p. 489). Los autores concluyen que la proliferación de conflictos en el mundo actual muestra la necesidad urgente de crear una entidad internacional no gubernamental, dedicada a monitorear conflictos y a intervenir en diferentes regiones para resolverlos.

³⁰ Rationalists accounts of strategic interaction cannot explain why American leaders perceived Iraq as so much threatening in 2003 than in 1998". (Stein, 2013, p. 388).

LA CONTRIBUCIÓN IBEROAMERICANA

En nuestro contexto iberoamericano, la psicología política tiene también una historia, que mencionaremos brevemente (para un tratamiento más amplio, véase Galindo, 2016b). Los autores españoles consideran que las primeras manifestaciones de interés por la psicología política en España aparecen en la década de los setentas, cuando el desarrollo de nuestra ciencia alcanza un cierto nivel de madurez con la fundación de las primeras facultades de psicología en el país. Entre los pioneros, destacan a J.L. Pinillos, quien inició investigaciones de tipo social, con temas como la ideología y la personalidad que, con el tiempo, habrían de desembocar en sus investigaciones sobre estereotipos y autoritarismo, que señalan el surgimiento en España de la psicología política propiamente dicha. El proceso de consolidación de la psicología política cristaliza en 1987, año en que tiene lugar el primer *Congreso Nacional de Psicología Política*. En 1990 fue fundada la revista *Psicología Política*, dirigida por A. Garzón, con J. Seoane y R. Dillehay, que es hasta la fecha el órgano de los académicos españoles en el campo.

Un interesante análisis de Garzón (1993, citado por Dávila et al., 1998) muestra los temas que atrajeron las investigaciones de los autores españoles entre 1953 y 1992:

- Nacionalismos (11,43%). Desde los estereotipos regionales hasta las identidades culturales existentes (gallego, vasco, catalán, etc.).
- Ideología (25,71%). Ideologías y actitudes.
- Participación electoral (20%).
- Socialización (5,71%). La educación como base de las creencias políticas. Violencia política (10,29%). Guerra y terrorismo.
- Orden mundial (3%). La aldea global.
- Cultura Política (3,28%). Concepciones de las sociedades post-industriales.
- Democracia (4,58%).
- Poder político (5,14%).
- Varios (10,86%).

Varios años más tarde, Garzón (2010) traza un panorama de la trayectoria de la psicología política en España según la cual, los principales temas que interesan a los psicólogos políticos españoles son siete: Participación

política (3,2%), el estudio de las ideologías, percepción política, aproximaciones teóricas, memoria, liderazgo y terrorismo. Actualmente, la psicología política española ha derivado hacia líneas de investigación que quieren comprender los cambios de la sociedad española; de ahí la aparición de estudios sobre la memoria política, las creencias sociales sobre el liderazgo o la importancia de la identidad en relación con las ideologías y lo nacional.

En Portugal, el autor de este libro fundó en 2003 el Centro de Estudios de Psicología Política (CEPP) en la Facultad de Psicología de la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías (ULHT) de Lisboa, que funcionó hasta el año de 2008. En ese periodo se celebró ininterrumpidamente un seminario permanente de psicología política, que organizó coloquios, seminarios, workshops y conferencias, y publicó obras como *"O que fazer em caso de incêndio, terramoto, cheia, tempestade, ou ataque terrorista? Manual para o cidadão"* (Galindo, 2009), *"Applied Psychology in international relations"* (Galindo, 2007), *"Relaciones entre psicología y diplomacia"* (Galindo, 2008) y *"Conflicto y negociación"* (Galindo, 2011). Asimismo, el autor imparte el curso de Psicología Política en la Universidad de Évora, desde 2016. El mayor fruto de estos esfuerzos ha sido, probablemente, este libro.

Por otro lado, existen publicaciones sobre psicología política en varios países latinoamericanos. En Brasil existen grupos de trabajo dedicados a la psicología política desde 1989; en 2001 fue fundada la *Sociedade Brasileira de Psicologia Política*, que publica desde ese año la revista *Psicologia Política*, la cual desde 2006 aparece también en línea. Según Mota (2002), la Psicología Política en México es resultado de múltiples enfoques; la psicología social y política se basó en autores de finales del siglo XIX y mediados del XX para orientar sus paradigmas de investigación. Desde 1990 hasta la fecha se han publicado numerosos artículos y libros (principalmente por la Universidad Autónoma Metropolitana y la UNAM). En Argentina, la psicología política se inició como aplicación del psicoanálisis a los temas políticos, mas ya se ha desarrollado para convertirse en psicología política propiamente dicha que, vale decir, ha tenido un campo de investigación muy particular: los efectos de la represión y la violación de los derechos humanos por parte de regímenes dictatoriales. Brussino, Rabbia, y Imhoff, (2010) hacen notar que el desarrollo del psicoanálisis y la psicología políticas está vinculado a las situaciones políticas específicas del país, gobernado por dictaduras

militares hasta 1983. Actualmente existe una psicología política bien establecida, en la que destacan los trabajos de Brussino y Rabbia en la Universidad de Córdoba y los proyectos desarrollados por D'Adamo y colaboradores, de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA).

Un rasgo particular de los psicólogos políticos latinoamericanos es que se consideran a sí mismos luchadores sociales. En consecuencia, su trabajo es generalmente partidista y está vinculado a movimientos contestatarios. Por esta razón, la venezolana Montero (1999) afirma que la contribución latinoamericana a la psicología política es un modelo de tipo liberacionista-crítico, que contrasta con otros modelos propios de la psicología política europea y americana. La revisión que hemos hecho nos muestra una evolución de la psicología política latinoamericana en dirección a la consolidación de un nivel internacional.

Cuadro 4.1

*37th Annual Scientific Meeting de la
International Society of Political Psychology
(Rome; 4-7 July, 2014)*

Ideologies and Ideological Conflict: The Political Psychology of Belief
Systems Conflict, Violence, and Terrorism
Intergroup Relations
Leadership and Political Personality
Political Behavior, Participation, and Civic Engagement
Public Opinion and Political Communication
Political Culture, Identity, and Language
Social Inequality, Social Change, and Civic Development
International Relations, Globalization, and Macropolitical Issues
Biology, Genetics, and Neuroscience
Race, Gender, Ethnicity, and Religion
New Theoretical and Methodological Developments

Hoy en día, la psicología política es una disciplina universal, que ha trascendido las fronteras nacionales y aborda temas variadísimos. La Sociedad Internacional de Psicología Política se ha vuelto multiétnica y

celebra desde 1977, un congreso anual atendido por psicólogos, sociólogos y politólogos de todo el mundo. Una simple revisión de las temáticas abordadas en el *37th Annual Scientific Meeting* de la *International Society of Political Psychology* (Roma, 4-7 de julio de 2014) puede dar al lector una perspectiva panorámica de los campos de investigación y de aplicación de la psicología política, la mayoría de los cuales tienen una relación directa con la diplomacia, como podemos observar en el Cuadro 4.1.

Editorial UOC x edgar_galindo@hotmail.com

PSICOLOGÍA DE LA PAZ

William Macomber (1975) afirma, con razón, que el diplomático es un especialista en la búsqueda de caminos para la paz. En consecuencia, es lógico suponer que la Ciencia de la Paz y la Psicología de la Paz deben formar parte sustancial del bagaje de conocimientos del buen diplomático.

Ahora bien, si bien la búsqueda de la paz tiene que ver principalmente con la resolución de conflictos, la negociación y la concertación de acuerdos, también implica otros temas afines, como por ejemplo la prevención de la guerra, la educación para la paz (y eventualmente la educación para la guerra), la política de la no violencia y la reconstrucción después de conflictos, como veremos en las páginas siguientes.

LA CIENCIA DE LA PAZ

La psicología de la paz solo puede ser comprendida en el contexto de la llamada "ciencia de la paz" (*science of peace* o *peace research*), que explicaré en las páginas siguientes.

La ciencia de la paz tuvo su origen en los Estados Unidos. Como antecedentes, en 1910 fue fundado en Nueva York el *Carnegie Endowment for International Peace*, en 1911 la *World Peace Foundation*, y en 1919, poco después del fin de la Primera Guerra Mundial, la *Hoover Institution on War, Revolution and Peace*, en la Universidad de Stanford (véase más adelante la lista de centros de investigación de la paz). Como hemos visto,

en este contexto nació también la disciplina de las relaciones internacionales.

El gran dilema que enfrentaba a los americanos de las primeras décadas del siglo XX era si su país debía participar en las guerras que tenían lugar fuera de su continente, como ocurrió en la Primera Guerra Mundial, o aislarse; había aislacionistas, partidarios de la "*splendid isolation*", y otros que pensaban que los Estados Unidos debía aumentar su importancia geopolítica a través de una mayor participación en los asuntos internacionales. Es de todos conocido el fracaso de los aislacionistas, ya que los Estados Unidos se involucraron en la Segunda Guerra Mundial, se convirtieron en superpotencia y han intervenido activamente en la política internacional desde entonces, participando en numerosos conflictos hasta el siglo XXI. En este contexto, la ciencia de la paz nació, sobrevivió y se difundió por el mundo.

A partir de 1945, la Guerra Fría y la bomba atómica hicieron de la paz un tema prioritario para muchos académicos y científicos pues, por primera vez en la historia, existía la posibilidad de destruir definitivamente a la especie humana. En 1955 fue publicado el manifiesto de Albert Einstein y Bertrand Russell, en el cual numerosas personalidades de Europa y América hacían un llamado a los gobiernos del mundo a la resolución pacífica de los conflictos; se considera que este documento marca la fundación de la ciencia de la paz.

Dos años más tarde fue fundado el Movimiento Pugwash de investigadores por la paz y en los años subsiguientes surgieron en las universidades americanas y europeas centros y programas para el estudio de la paz, con el objetivo de investigar las causas de la guerra, las condiciones de la paz, la conducta individual en los conflictos, el fenómeno de la violencia en la sociedad y la creación de estrategia para la solución de conflictos en los niveles comunitario, regional, nacional e internacional, lo cual significa que también tenían y tienen entre sus temas de estudio y enseñanza temas como la discriminación racial, económica y social, la marginalidad, la criminalidad y migración.

Con este trasfondo, en 1948 se inició en un *College* de Indiana (*Manchester College's Peace Studies Institute*) el primer programa de estudios de la paz con fines de investigación, que existe hasta nuestros días y cuyas actividades habrían inspirar a cientos de universidades en las décadas siguientes.

Entre las personalidades del movimiento pacifista destacan las siguientes:

- Kenneth Boulding. Creó los instrumentos económicos para investigar los motivos de la guerra.
- John W. Burton. Especialista en el análisis de los conflictos y autor de la teoría funcionalista de la paz.
- Ole R. Halsti. Psicólogo conductista; sostenía que todas las decisiones políticas se basan en juicios de individuos, por lo cual en todo análisis de conflictos es imprescindible un análisis de las formas de conducta individuales en su contexto. Es lo que llamamos actualmente un estudio sobre la toma de decisiones.
- Charles Osgood. Psicólogo cognitivo. Creó modelos sobre la "desescalada de conflictos" para aplicar a la carrera armamentista (véase más adelante).
- Anatol Rapaport. Psicólogo cognitivo, su especialidad es la vinculación del análisis matemático con observaciones sociales. Es el autor de dilemas clásicos en la psicología social.
- Johan Galtung, científico noruego que requiere de una mención especial, pues es considerado uno de los fundadores de la ciencia de la paz; entre sus muchas actividades, fundó el *International Peace Research Institute* en Oslo y la revista *Journal of Peace Research*.

La labor de Galtung se extiende por varias décadas; es el autor de importantes conceptos que habrían de ser relevantes para comprender los conflictos armados en el tercer mundo. Galtung distingue entre "paz negativa" y "paz positiva". La paz negativa es ausencia de guerra, mientras que la "paz positiva" incluye además la ausencia de las causas que generan la violencia como las injusticias sociales y políticas. Asimismo, considera que existe una "violencia directa", diferente de una "violencia estructural". La violencia directa incluye a las acciones destructivas propiamente dichas realizadas por individuos o grupos de individuos con el fin de destruir o neutralizar a otros individuos o grupos. La violencia estructural, por su lado, se refiere a una situación en la que organizaciones sociales mantienen en la indigencia o impiden el desarrollo de grupos o individuos. De esta manera, Galtung introdujo en los estudios de la paz el análisis de las condiciones políticas y sociales que dan lugar a conflictos violentos, internos y externos, en numerosos países; desde entonces, el pacifismo no

es simplemente un movimiento para evitar la guerra (sobre todo la nuclear), sino un movimiento social que lucha contra la injusticia. Estos trabajos hicieron historia, inspirando numerosas investigaciones (véase p.ej., Galtung, 1990).

El movimiento pacifista americano tuvo grandes repercusiones en Europa, donde fueron fundados numerosos centros para el estudio de la paz. Cabe agregar que en Europa, además de la amenaza nuclear, pesaban factores como el sentimiento de responsabilidad por las guerras de descolonización y por la miseria de las antiguas colonias.

Alemania era un caso especial y merece un comentario aparte. En el espacio cultural alemán existe una antigua tradición de interés por los temas políticos entre los psicólogos y los psicoanalistas. Por razones fáciles de comprender, los intelectuales y científicos de lengua alemana mostraron desde muy temprano una gran preocupación por la guerra y la paz. Por eso, no es sorprendente que durante el siglo XX, el trabajo de los psicólogos políticos alemanes se haya desarrollado principalmente dentro del movimiento pacifista.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en los círculos académicos y científicos de Alemania reinaban sentimientos de culpabilidad por la responsabilidad del país en las dos guerras mundiales, por el nazismo y, sobre todo, por el holocausto del pueblo judío. Por si fuera poco, Alemania estaba dividida entre el este y el oeste, con una mitad comunista y la otra capitalista.

El movimiento pacifista alemán y la ciencia de la paz alemana nacieron en 1957, cuando los aliados occidentales vencedores de la Segunda Guerra Mundial (Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia) organizaron un nuevo ejército en Alemania Occidental, que habría de poseer armamento nuclear para enfrentar el poderío de la Unión Soviética. En respuesta, un grupo de intelectuales publicó la "Declaración de Goettingen", en la que hacían un llamado para aplicar la energía atómica a fin de resolver los grandes problemas de la humanidad y no para destruir el mundo.

En 1958 se fundó la Sociedad para la investigación de la Paz (*Studiengesellschaft für Friedensforschung*), con sedes en Zurich (Suiza) y Munich (Alemania) y la Unidad de Investigación de la Comunidad de Estudios Evangélicos (*Forschungsstätte der evangelischen Studiengemeinschaft*) en Heidelberg (Alemania).

En 1964 fue fundada en los Estados Unidos la Asociación Internacional para la Investigación de la Paz (*International Peace Research Association* o *IPRA*), en un proceso en el que tuvo un papel preponderante la comunidad cuáquera. Desde entonces, la IPRA ha celebrado conferencias y seminarios en diferentes países.

A fin de reunir las diferentes iniciativas existentes del movimiento pacifista universal, en 1965 se fundó la Asociación Internacional para la Investigación de la Paz (*International Peace Research Association* o *IPRA*) en el Instituto Polemológico de Groningen (Holanda). Más tarde surgieron iniciativas semejantes en América Latina, Asia y África.

En 1970 el gobierno de la República Federal Alemana convocó a las iglesias católica, evangélica y judía, así como también a los sindicatos y las uniones de empresarios, para fundar la Sociedad Alemana para la investigación de la Paz y el Conflicto (*Deutsche Gesellschaft für Friedens- und Konfliktforschung*), que publicó numerosas investigaciones sobre temas de paz y guerra hasta 1983.

Vale la pena recordar la situación del mundo en esos tiempos. A fines de los años sesentas, con Leonid Brezhnev en el timón, la URSS estaba en la cúspide de su poder. Era una potencia nuclear capaz de intervenir militarmente en cualquier parte del planeta y se enfrentaba en una lucha sorda con los Estados Unidos, la llamada Guerra Fría. El mundo entero vivía en el equilibrio del terror, ante la posibilidad real de una guerra atómica que podría destruir a la humanidad entera. Desde la crisis de los cohetes de Cuba, en 1962, los más conscientes empezaron a buscar una vía para reducir las tensiones. Esto se hizo posible a raíz de las diferencias de la URSS con la República Popular China, que se agravaron con choques armados en la frontera del río Usuri, en 1969. Ante la perspectiva de que los Estados Unidos y China formaran un eje antisoviético, la URSS inició negociaciones con los americanos que culminaron con los acuerdos SALT I, en 1972, que limitaron la carrera armamentista. Fue la ratificación del proceso de distensión, la llamada coexistencia pacífica, que habría de dar origen al Acta de Helsinki en 1975. El Acta de Helsinki tuvo dos efectos importantes, por un lado fijó definitivamente las fronteras en Europa Oriental, reconociendo la hegemonía soviética, lo cual redujo la probabilidad de una guerra nuclear; por otro, obligó a los firmantes a respetar los derechos humanos y políticos, con lo cual se sembró la semilla para los movimientos sociales contestatarios en Europa Oriental, que habrían de culminar con la caída del socialismo y la desaparición de la

URSS. Desgraciadamente, las diferencias entre los rusos y los americanos pasaron a dirimirse en el Tercer Mundo, donde los conflictos armados, desde Angola hasta Colombia, decidían el aumento o la pérdida de hegemonía de una de las dos superpotencias. Los procesos de descolonización en Asia y África, iniciados desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, dieron origen a nuevas naciones que luchaban por acceder al progreso, agobiadas por una herencia colonial de miserias, conflictos e inestabilidad política. De esta manera, Asia, África y los países latinoamericanos ya independientes se convirtieron en campo de batalla de la Guerra Fría. Surgieron así numerosas guerras locales; la más sobresaliente era la de Vietnam, que politizó a las juventudes en Estados Unidos y Europa, pero había guerrillas desde Angola hasta Venezuela y desde Bolivia hasta Laos. Cuba, encabezada por Fidel Castro, estaba contra la coexistencia pacífica y pugnaba por la revolución universal. En 1967 se celebró la Conferencia Tricontinental de La Habana, en la que delegados del Tercer Mundo declararon la guerra al imperialismo, el colonialismo y el neocolonialismo. Ahí se organizó la OSPAAAL (Organización de Solidaridad de los Pueblos de Asia, África y América Latina) y los latinoamericanos constituyeron la Organización Latinoamericana de Solidaridad (OLAS), destinada a apoyar la guerra de guerrillas en el continente.

En consecuencia, también en el llamado Tercer Mundo surgieron movimientos y pensadores defensores de la paz. Entre ellos destaca el brasileño Paulo Freire, autor del libro "La pedagogía del oprimido" (Freire, 1970), en el que explica métodos de educación para los adultos destinados a analizar la violencia y enseñar la aplicación de alternativas no violentas. La educación centrada en la enseñanza de la no violencia se ha convertido desde entonces en un eje importante de la Ciencia de la Paz.

Actualmente, la guerra nuclear ha dejado de ser una preocupación ubicua. Mas las guerras siguen asolando el mundo y existen otros tópicos que preocupan a los pacifistas, como los efectos de la "guerra preventiva", la formación de estereotipos que justifican la violencia, las consecuencias de la guerra contra el terrorismo, la resolución no violenta de conflictos, las causas y efectos del racismo, la problemática de la migración y los refugiados, la discriminación de la mujer y de las minorías sexuales, la defensa del ambiente, la lucha contra la pobreza y la desigualdad social, entre otros.

La ciencia de la paz cuenta hoy en día con una amplia red de centros y programas de investigación que abarcan todos los tópicos relacionados

con la violencia, localizados en un gran número de universidades por todo el mundo. Algunos de los más importantes son:

- El Instituto Internacional de Investigación de la Paz de Estocolmo (*Stockholm International Peace Research Institute* o *SIPRI*).
- El Instituto Internacional de Estudios Estratégicos (*International Institute for Strategic Studies* o *IISS*), centro independiente fundado en Londres en 1958, -El Instituto Richardson (*Richardson Institute*), fundado en 1959, fue el primer centro de investigación de la paz en Gran Bretaña.
- Centro Internacional Bancaja para la Paz y el Desarrollo en Castellón, España; -El Centro de Investigación de Conflictos de Berghof (*Berghof Conflict Research Center*), fue fundado en 1993 en Berlín.
- El Centro Carter (*Carter Center*), fundado en 1982 en la Universidad de Emory, Atlanta, por el ex-presidente de los Estados Unidos, James Carter.
- El Centro para el Desarrollo Internacional y el Manejo de Conflictos (*Center for International Development and Conflict Management* o *CIDCM*) es un ente interdisciplinario situado en la Universidad de Maryland.
- El Instituto Internacional para la Investigación de Conflictos (*International Conflict Research Institute* o *INCORE*), situado en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Ulster (Irlanda del Norte).
- El Instituto Internacional de Investigación de la Paz en Oslo (*International Peace Research Institute* o *PRIO*), Noruega, fundado en 1959.
- El Instituto de Paz de los Estados Unidos (*United States Institute of Peace*), en Washington.
- El Centro de Investigación de la Paz de Dinamarca (*Denmark Peace Research Centre*) en Helsingør.
- La Fundación Mundial de la Paz (*World Peace Foundation*) y el Fondo Carnegie para la Paz Internacional (*Carnegie Endowment for International Peace*) en Washington, son de los centros más antiguos aún existentes, pues fueron fundados en 1910.

Existen además numerosas universidades y centros de investigación que ofrecen cursos, maestrías, doctorados o programas de entrenamiento

sobre la paz, la violencia, el conflicto y la negociación, como por ejemplo, el Programa de Harvard sobre Negociación (*Harvard Program on Negotiation*) creado por Roger Fisher, al que dedicaremos un análisis más profundo (véase el capítulo 8).

LA PSICOLOGÍA DE LA PAZ

Como dijimos anteriormente, los psicólogos y los psicoanalistas comenzaron a interesarse por los efectos perniciosos de la guerra desde muy temprano, sobre todo en épocas especialmente dolorosas, como las dos guerras mundiales. Algunos autores (Langholtz, 1998; Christie, Wagner y Winter, 2001) consideran que el primer psicólogo de la paz fue el americano William James (1910/1995), quien criticó a quienes sostenían que la guerra es inherente a la naturaleza humana. James hizo notar que el servicio militar crea conformismo, lealtad, sentido del deber y cohesión, características de la personalidad que parecen virtudes cívicas y atraen a los jóvenes, mas abonan el campo para el militarismo y los excesos de la autoridad; concluyó que los aspectos que hacen atractiva a la guerra deben ser reemplazados por alternativas no violentas. Estas ideas fueron continuadas por los psicólogos de la paz en los años siguientes.

Al principio, se trataba simplemente de explicar hechos especialmente crueles. Los mejores ejemplos son el fundador del psicoanálisis, Sigmund Freud, y el psicólogo William McDougall, creador de la famosa teoría de los instintos. Freud, impresionado por la carnicería de la Primera Guerra Mundial, modificó sus teorías para dar mayor significado a los instintos agresivos y al instinto de la muerte (*Todestrieb*). (A principios del siglo XX se tenían grandes esperanzas en que el psicoanálisis ayudaría a resolver grandes problemas humanos.)

McDougall escribió un interesante análisis de la guerra y el pacifismo, desde la perspectiva de un testigo de primera línea, pues presenció la agonía de muchos soldados en un hospital militar británico durante la Primera Guerra Mundial. Los horrores de la guerra, dice, nos han vuelto a todos pacifistas, pero es necesario ser también realista si queremos evitar verdaderamente los conflictos armados. Después de analizar los argumentos de los "ignorantes e ingenuos" que quieren la paz a toda costa y atribuyen la guerra únicamente a la "perversidad" de una gran parte de la humanidad y de compararlos con los guerreristas, igualmente ignorantes, que creen que el ser humano es por instinto una bestia belicosa, sostiene

que “el problema de la guerra y la paz es un problema totalmente psicológico”; por lo tanto, dice, hay que buscar su explicación en el hecho de que “el odio es una mezcla de enojo y miedo, que tanto el enojo como el miedo tienen sus fundamentos, y que el miedo del odio internacional es el miedo a la agresión” (McDougall, 1931, p. 35-38). Luego, considerando que la construcción de armas y el espíritu de la nacionalidad son las causas de la guerra, así como también los intereses de los fabricantes de armas, ciertos grupos de empresarios y políticos y alguna tendencia natural del ser humano, nuestro autor propone un plan para evitar la guerra, que incluye un programa de educación de la opinión pública, tratados de arbitraje internacional y desarme, el recurso a pactos económicos y presión económica, la promoción del internacionalismo en contra del nacionalismo, una corte internacional de justicia y una especie de policía internacional basada en la fuerza aérea.

Con veremos a continuación, más tarde tanto psicólogos como psicoanalistas pasaron de la simple condena a la realización de investigaciones sobre temas relacionados con la paz y la guerra. Desde una perspectiva psicológica, la guerra significa una dimensión más generalizada del conflicto y la violencia que se observan entre individuos; por esta razón, la psicología de la paz se ha dedicado a estudiar campos específicos como la violencia, los prejuicios, la cooperación y la competencia, el conflicto, la frustración y la agresión, las maneras de resolver pacíficamente las diferencias entre personas y las consecuencias de la violencia sobre la salud mental.

Una de las grandes precursoras de la psicología del conflicto, en los Estados Unidos, fue Mary Parker Follett (1868-1933), que acuñó el concepto de “resolución de conflictos” y fue el primer investigador en analizar a las empresas como sistemas sociales en los que existen el conflicto, la cooperación y el liderazgo, y donde debe aplicarse una gestión de personal moderna y basada en la psicología. Por estas razones, Follett es más conocida por sus aportaciones a la psicología del trabajo y de las organizaciones que por su aportación a la psicología de la paz. En uno de sus trabajos más conocidos, Follett (1924), sostiene que la solución de conflicto por medio del procedimiento de integrar intereses es mejor que la imposición o el compromiso; es la predecesora de los sistemas actuales en los que se promueve una estrategia de hacer que todos los participantes ganen un poco (“*win-win solution*”) en vez de que una de las partes o

ambas pierdan. Estas ideas encontraron aplicación en los ambientes laborales y pasaron luego a la diplomacia.

En los Estados Unidos se fundó en 1936 la Sociedad para el Estudio Psicológico de los Asuntos Sociales (*Society for the Psychological Study of Social Issues* o *SPSSI*) como una rama de la Asociación Psicológica Americana, que entre otros temas abordaba el estudio de la guerra, el prejuicio racial y los conflictos en ambientes laborales; en ellas se concentraron los psicólogos de la paz, hasta que se estableció la División 48 de la APA (Psicología de la Paz), en 1990. En este contexto vale la pena mencionar el documento "La Naturaleza Humana y la Paz: Declaración de los Psicólogos" (*Human Nature and Peace: A Statement by Psychologists*) (1944), publicado por la APA en plena Segunda Guerra Mundial, el cual sostenía que la guerra no es inevitable, ni es parte de la naturaleza humana y puede ser evitada a través de la educación y la comprensión (Carll, 2007, p. 160).

Como vimos, el periodo de la Guerra Fría se caracterizó por un fortalecimiento de los movimientos pacifistas, impresionados por la existencia de arsenales atómicos capaces de destruir totalmente a la humanidad, tanto del lado americano como del lado soviético. También los psicólogos participaron activamente en el movimiento con un gran número de libros y escritos dedicados a evitar la guerra. Así, en 1946 la APA publicó en *American Psychologist* una declaración titulada "Psicología y energía atómica" (Krech, 1946), que proponía medidas como explicar al público los peligros reales de la bomba atómica, establecer un control internacional civil de la energía nuclear, dejar inmediatamente de construir bombas y estudiar los beneficios de la energía atómica. Los psicólogos pacifistas se volvieron más críticos cuando la URSS hizo explotar su primera bomba atómica en 1949 y se estableció el llamado "equilibrio del terror" entre las dos superpotencias.

Siguiendo un llamado de la UNESCO, en 1950 fue publicado un importante volumen titulado "Tensiones que causan guerras" (*Tensions That Cause Wars*, Cantril, 1950), el cual contenía una declaración común suscrita por los autores, famosos científicos sociales y psicólogos, como Gordon Allport, Gilberto Freire, Georges Gurvitch, Max Horkheimer, Arne Naess, John Rickman, Harry Stack Sullivan y Alexander Szalai. En pocas palabras, el llamado de estos científicos amplía y profundiza la "Declaración de los Psicólogos" de 1944, con una lucidez que ha resistido

al paso de los años. Después de subrayar que el ser humano se encuentra en condiciones de estudiar científicamente las causas de la guerra y que su pequeño grupo representa diversos países de la tierra, los científicos afirman que

- La guerra no es necesaria ni es parte de la naturaleza humana; por el contrario, todo ser humano quiere liberarse del miedo y la inseguridad, del hambre y la enfermedad.
- El problema de la paz es el problema de mantener dentro de proporciones manejables las tensiones y las agresiones nacionales y de grupo. Para lograrlo, es necesario llevar a cabo cambios fundamentales en la organización social y en nuestras maneras de pensar.
- Para evitar las agresiones que llevan al conflicto armado, es necesaria la justicia social. Las desigualdades económicas, las inseguridades y las frustraciones crean conflictos de grupo y nacionales; estas tensiones son usadas por demagogos para crear imágenes falsas, soluciones sobresimplificadas y chivos expiatorios.
- Las guerras modernas entre las naciones son fomentadas por mitos, tradiciones y símbolos de orgullo nacional transmitidos de generación en generación. Esto obstaculiza el libre movimiento del pensamiento a través de las fronteras en un mundo cada vez más interdependiente.
- Los padres y los maestros deben cambiar actitudes obsoletas en un mundo cambiante. La educación de las nuevas generaciones debe oponerse a la formación de prejuicios.
- Las modernas comunicaciones pueden ayudar a la solidaridad, aunque también dan mayor difusión a las distorsiones de la verdad.
- No hay evidencias de que un grupo étnico sea inferior a otro. La explotación colonial y la opresión de las minorías son incompatibles con la paz.
- También los científicos dependen de su nación clase e ideología y deben resistir a las teorías pseudo-científicas.
- La objetividad de las ciencias sociales está amenazada por los prejuicios; urgen investigaciones internacionales.
- Por tanto, se recomienda la fundación de una universidad internacional de institutos mundiales de ciencias sociales.

- Las ciencias físicas y biológicas han llevado a la producción de armas; es necesario comprender las fuerzas sociales que están actuando para hacer a la tecnología más constructiva.
- Debe enseñarse a la gente que la libertad y el bienestar de una persona está vinculada al bienestar de todos.

Este manifiesto, que es a la vez un programa de trabajo, habría de tener una influencia determinante en la psicología de la paz. Así, la APA se preocupó por mantener contactos con científicos de los países socialistas y fomentó la formación de grupos internacionales para el estudio de la paz. Pese a eso, la Guerra Fría seguía su curso. La siguiente cita de un diccionario de psicología publicado en Europa Oriental puede dar una idea del espíritu de confrontación reinante:

"Guerra psicológica. Forma específica de la lucha de clases ideológica de los estados imperialistas para el mantenimiento y ampliación de su dominio político (...) Sus partes esenciales son: 1. Manipular de la conciencia de la población y de los miembros de las fuerzas armadas del propio estado para lograr su identificación con los objetivos políticos de la clase dominante, a fin de prepararlos para la guerra de agresión contra los estados socialistas, 2. Influir ideológicamente a la población, sobre todo los miembros de las fuerzas armadas, de los estados socialistas (...) para destruir el pensamiento antiimperialista, la conciencia socialista y disminuir la capacidad de defensa de estos estados (...), 3. Engañar de la opinión pública mundial sobre los preparativos bélicos y las agresiones de los estados imperialistas y debilitamiento del movimiento pacifista antiimperialista". (Clauss, Kulka, Lompscher, Rösler, Timpe y Vorweg, 1978; p. 296).

Mientras tanto, por el lado americano, la persecución macartista obligaba a los psicólogos pacifistas a cambiar de nombre:

El uso de 'prevención de la guerra' en vez de 'paz' se debió al surgimiento de la atmósfera del macartismo, en el cual el término 'paz' era asociado con el apaciguamiento ante una amenaza comunista y era considerado, por tanto, algo promovido por los simpatizantes comunistas. Esta atmósfera continuó desgastando seriamente la psicología de la paz y todo el movimiento pacifista durante los cincuenta. En 1957, el boletín de *Research Exchange* se convirtió en *Journal of Conflict Resolution*, revista

interdisciplinaria dedicada a las relaciones internacionales. (MacNair, 2010, p. s/n)³¹.

En 1961 se estableció el grupo *Psychologists for Peace*, que organizó marchas por la paz y peticiones a la Presidencia americana para evitar la guerra, firmadas por numerosos científicos sociales. En este marco, Charles Osgood (1962) publicó "Una alternativa a la guerra y la rendición" (*An alternative to war and surrender*), libro en el que lanzó su famosa iniciativa sobre las Iniciativas graduadas y recíprocas para reducir la tensión (*Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension-reduction*, o *GRIT*), que proponía una estrategia de desescalada para reducir las tensiones, usando la misma lógica de la carrera armamentista, sólo que al revés.

En plena guerra de Vietnam, se organizó el grupo Psicólogos Americanos por la Acción Social (*American Psychologists for Social Action* o *APSA*), durante la reunión de 1968 de la APA, que se ocupó no solamente de la guerra, sino también del racismo, de los pacientes mentales y de la lucha por los derechos civiles en los Estados Unidos.

A partir de los años setentas, los psicólogos americanos entran en una nueva dinámica de investigación sobre las causas más profundas de la violencia, que habría de dar resultados trascendentales.

En 1971, Philip Zimbardo (véase Zimbardo et al., 1974) llevó a cabo en la Universidad de Stanford un conocido experimento llamado "la prisión" (*Stanford Prison Experiment*), durante el cual un grupo de personas elegidas al azar fungieron como "guardias" y "presos" para observar sus conductas. Los investigadores planeaban realizar el experimento durante dos semanas, pero observaron tal grado de deshumanización por parte de los guardias, que decidieron suspender el procedimiento en unos días. Los resultados son especialmente inquietantes si tomamos en cuenta que los participantes eran todos estudiantes de clase media, sin perturbaciones, asignados al azar a uno u otro de los grupos.

³¹ "The use of "prevention of war" instead of "peace" was due to the emerging atmosphere of McCarthyism, in which the term "peace" was associated with appeasement to a Communist threat and therefore seen as something that was advocated by Communist sympathizers. This atmosphere continued to severely dampen peace psychology and the entire peace movement throughout the 1950s. In 1957, the bulletin of the Research Exchange turned into The Journal of Conflict Resolution, an interdisciplinary journal in international relations". MacNair (2010, p. s/n).

Los experimentos de Milgram (1974) sobre la obediencia a la autoridad que revisamos en el capítulo 2 mostraron que personas totalmente normales eran capaces de cumplir órdenes crueles de figuras con autoridad, sin límite alguno. Para muchos psicólogos estos experimentos mostraron el mecanismo que da lugar a los excesos de los torturadores y criminales de guerra, como la masacre de My Lai durante la guerra de Vietnam.

Irving Lester Janis publicó en 1972 su libro "Víctimas del pensamiento de grupo: Estudio psicológico de decisiones y fracasos en política exterior" (Janis, 1972), en el que ostuvo que el "pensamiento en grupo" había forzado a muchos políticos americanos de alto nivel a tomar decisiones irracionales en el contexto de la Guerra de Corea, la invasión de Bahía de Cochinos, la escalada de la guerra de Vietnam y el fallido rescate de los rehenes americanos en Irán. Janis argumentaba que las presiones del grupo en el sentido de lograr un consenso o el hecho de que la responsabilidad no recaiga en un individuo dan lugar a la toma de decisiones erróneas. En pocas palabras, el concepto de "pensamiento de grupo" explica la tendencia de los grupos a minimizar el conflicto y a lograr consensos sin un análisis exhaustivo y sin juicios morales, debido a las presiones de la conformidad, el prejuicio y el pensamiento simplista y estereotipado. Estos primeros estudios de Janis fueron decisivos para el desarrollo del estudio psicológico de la toma de decisiones políticas, que veremos con mayor detalle en el capítulo 7.

En 1973, Gene Sharp publicó "La política de la acción no violenta" (*The Politics of Nonviolent Action*), que analiza las bases psicológicas del poder político, incluyendo un análisis de la obediencia humana, para proponer técnicas de acción política no violenta, basadas en ejemplos históricos. Sostiene que todo sistema de dominio se basa en la cooperación de la gente en todos los niveles; en consecuencia, la técnica de la no violencia consiste en minar esa cooperación hasta desintegrar el poder dominante. Su libro trata de explicar con detalles como retirar ese apoyo al poder, a través de movimientos concertados de resistencia, desobediencia y perturbación. Desde entonces hasta nuestros días, los textos de Sharp forman parte del acervo de todos los centros de formación en métodos de resistencia no violentos; por ejemplo, los movimientos cívicos de Europa Oriental después de la caída del socialismo usaron extensamente sus técnicas. Peltón (1974) continuó las investigaciones de Sharp, analizando las bases psicológicas de la acción no violenta; esta línea de investigación

sigue vigente hasta nuestros días en las obras de la "teoría de la atribución", como veremos más adelante.

En 1982 fue fundado en los Estados Unidos el grupo Psicólogos por la Responsabilidad Social (*Psychologists for Social Responsibility o PsySR*), que habría de tener gran trascendencia; en sus inicios estuvo dedicado a la prevención de la guerra nuclear pero, acorde con el cambio de los tiempos, paulatinamente amplió sus intereses a promover la justicia social, la defensa del ambiente, la reconciliación entre los pueblos, la educación social, los derechos humanos, y la lucha contra la pobreza y la desigualdad tanto en su país como en el mundo. La organización tiene su sede en Brookline (Boston), Massachussetts, sus actividades se extienden por todo el planeta y celebra regularmente reuniones y congresos; se trata de una organización independiente, aunque mantiene contactos con la División 48 (Psicología de la Paz) de la APA y con otros grupos comprometidos con el progreso social. Su contribución fue decisiva para la formación de la Red Internacional de Psicólogos por la Responsabilidad social, creada durante el Congreso Europeo de Psicología de 2007 en Praga. En ese mismo año inició la publicación de la revista *Journal for Social Action in Counseling and Psychology*, que aborda temas psicológicos, sociales y políticos. Una de sus publicaciones más reconocidas es el folleto "*War trauma and recovery*", escrito en ocasión de guerra de los Balcanes en 1993, que desde entonces ha sido traducido a varios idiomas para su utilización en otros conflictos. Una de las últimas conferencias de la PsySR, celebrada en julio de 2012, llevó el significativo título de "*Psychology and the Occupy Movement: Synergies for Social Change*" en referencia al movimiento "*Occupy Wall Street*", inspirado en la primavera árabe y otros movimientos contestatarios surgidos como respuesta a la crisis económica y el desempleo en la Unión Europea, que usa métodos creativos y no violentos.

El activismo americano dio lugar a un movimiento antinuclear entre los psicólogos que se extendió por Europa, especialmente en los setentas y los ochentas. Así, en 1982 se fundó el foro "Psicología de la Paz" (*Friedenspsychologie*) en la Universidad de Marburg, Alemania, en el contexto de las protestas provocadas por la instalación de los cohetes Pershing en Alemania; este foro comenzó inmediatamente la publicación de la revista *Wissenschaft & Frieden* (Ciencia y Paz), que durante la Guerra Fría abordó temas como el miedo ante la amenaza nuclear y el papel de los medios de comunicación en la formación de imágenes del enemigo. El foro se convirtió en 1986 en una organización de interés social, sin motivos de

lucro, formada por científicos; desde entonces ha publicado, además de la revista, numerosos libros y artículos y ha realizado regularmente congresos y reuniones que se prolongan hasta nuestros días. Actualmente, los psicólogos alemanes entienden como psicología de la paz a la investigación y la praxis destinadas a la prevención de la violencia directa (personal) e indirecta (estructural), así como a la solución no violenta de conflictos y a la realización de la justicia social. Aborda temas como agresión y violencia, el extremismo de derecha, el militarismo y la militarización, la propaganda guerrera, la traumatización, los derechos humanos, la no violencia, el compromiso por la paz, la mediación, la evitación civil de conflictos, el valor civil, y la reconstrucción y reconciliación después de conflictos³². El tema de su vigésima cuarta conferencia anual para 2011 fue "Injusticia social y conflicto", destinada a comprender los mecanismos de la injusticia social y su relación con los conflictos sociales, el terrorismo, la guerra, la acción normativa y no normativa, así como también otras formas de conflicto intergrupos.

La universalización de la psicología de la paz se hizo patente en 1989, cuando se convocó el primer Simposio Internacional sobre las Contribuciones de la Psicología a la Paz (*International Symposium on the Contributions of Psychology to Peace*) en Bulgaria, que desde entonces se ha celebrado regularmente en diferentes países³³. Desde aquel momento se hizo patente que el mundo estaba sufriendo cambios trascendentales en el umbral del siglo XXI. A raíz del Segundo Simposio realizado en 1991, significativamente en la ciudad de Jena de la desaparecida RDA, se hizo evidente que la caída del Muro de Berlín, la desaparición de la Unión Soviética, la transformación de los regímenes socialistas en Europa Oriental y el fin de la Guerra Fría marcaban el inicio de una nueva era en la psicología de la paz, con preocupaciones más amplias.

En 1990 fue fundada la División 48 de la APA, Psicología de la Paz, con el objetivo de fomentar la investigación psicológica, la educación y el entrenamiento en temas relativos a la paz, la resolución no violenta de los conflictos, la reconciliación y las causas, las consecuencias y la prevención de la guerra, y de otras formas de conflicto destructivo. Esta División

³² El lector interesado puede encontrar mayor información sobre estos temas en Sommer y Fuchs, (2004).

³³ En 2013 tuvo lugar el último Simposio: *13th International Symposium on the Contributions of Psychology to Peace (Malaysia, 10-15 June, 2013)*.

publica la revista *Peace and Conflict: The Journal of Peace Psychology* desde 1995 y patrocinó el primer libro escolar sobre psicología de la paz publicado en los Estados Unidos (Christie, Wagner y Winter, 2001).

En el año de 1994 tuvo lugar en hecho significativo para los psicólogos: la UNESCO encargó al Comité para el Estudio Psicológico de la Paz de la Unión Internacional de la Ciencia Psicológica un artículo sobre las aportaciones de la psicología para la paz y la justicia social. Anderson y Christie (2001) resumen de la manera siguiente la manera como los psicólogos pueden contribuir a formar una cultura de la paz:

- Pueden ser consultores para el diseño, el entrenamiento y la evaluación de programas de las agencias de la ONU y de las ONGs.
- Pueden desarrollar organizaciones que contribuyen a la paz y la justicia social dentro de la psicología y fuera de ella.
- Pueden sensibilizar al público hacia los sustratos psicológicos de la paz y la justicia social.
- Pueden informar e influenciar a la política pública. (Anderson y Christie, 2001, p. 173.)

A partir de estas propuestas, los autores proponen un conjunto de principios derivados de la investigación psicológica que pueden ser usados para guiar a los activistas interesados en la paz y la justicia social:

- Principio 1: Creer en el determinismo biológico puede promover la violencia y las injusticias sociales.
- Principio 2: Reducir la brecha entre ricos y pobres promueve el bienestar humano.
- Principio 3: La violencia puede ser evitada apoyando el manejo de conflictos y los usos constructivos del conflicto.
- Principio 4: Quitar legitimidad al uso de la violencia en todos los niveles de la sociedad puede reducir los episodios de violencia.
- Principio 5: La acción no violenta es un medio poderoso para promover la justicia social.
- Principio 6: Ante la imagen del enemigo, hay que elevar el nivel de comunicación.

- Principio 7: La psicología de la liberación es adecuada para la transformación social³⁴.
- Principio 8: Promover la igualdad entre hombres y mujeres es bueno para todos.
- Principio 9: La prevención es mejor que la intervención.

Estos nueve principios, dicen los autores, concuerdan con una psicología de la paz que aspira a crear culturas de paz previniendo y mitigando tanto la violencia directa como la estructural. La herencia de Galtung es evidente en la idea de que la violencia estructural es tan mortífera como la guerra misma. Anderson y Christie terminan haciendo un llamado a los psicólogos por un diálogo entre las culturas para construir una psicología de la paz universal.

A finales del siglo XX, terminada la Guerra Fría, algunos autores se ocuparon de redefinir los conceptos de la psicología de la paz, para adaptarla a las nuevas realidades internacionales. Un buen ejemplo es Harvey Langholtz, autor americano interesado en la aplicación de la psicología a la resolución de problemas prácticos en las misiones internacionales de mantenimiento de la paz, que nos habla de una "psicología del mantenimiento de la paz" (*peacekeeping Psychology*).

Langholtz (1998) concuerda con lo que se ha hecho en el dominio de la psicología de la paz, y va más lejos afirmando que actualmente el trabajo de mantenimiento de la paz debe realizarse una vez que el conflicto ha desaparecido; a partir de este momento, las tareas más esenciales son la reorganización civil de la sociedad y el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación de las víctimas de los conflictos.

Conviene explicar brevemente la naturaleza y el papel de las fuerzas de paz de la ONU, para comprender el planteamiento de Langholtz. De acuerdo con la definición de la propia ONU, las operaciones de paz son, junto con la mediación y la negociación, uno de los principales medios de la Organización para alcanzar sus objetivos primordiales: el mantenimiento de la paz y de la seguridad internacionales. Una de las primeras resoluciones de la ONU fue, precisamente, la creación y el despliegue de una fuerza de observadores militares en el Medio Oriente, en

³⁴ Se refieren a un tipo de psicología apoyada por psicólogos latinoamericanos como Martín-Baró (1998), que pugnan por dar voz a los oprimidos y colocan la lucha por la justicia social en el centro del problema de promover el bienestar humano.

1948, para supervisar el armisticio entre Israel y los países árabes. Por mandato del Consejo de Seguridad, nacieron en ese momento los "cascos azules" (fuerzas armadas) y los "boinas azules" (observadores) con un esquema de organización que se mantuvo hasta el fin de la Guerra Fría. Desde entonces, la creación de fuerzas de paz es competencia del Consejo de Seguridad, cuyas resoluciones son vinculantes.

En una primera etapa (1948-1988), las fuerzas de paz estaban conformadas por contingentes militares provenientes de varios países, encuadrados bajo el mando de las Naciones Unidas y enviados a una región determinada con la anuencia de todas las partes involucradas. Su misión sustantiva era revisar el cumplimiento de los acuerdos entre los contendientes y vigilar las fronteras entre naciones o bandos. Para ello, los soldados de la ONU debían de contar con el equipo idóneo para la misión encomendada, incluyendo armamento defensivo.

Obviamente, la participación de un país en una misión de paz exigía gastos considerables. Al principio, sólo los grandes actores de la escena política internacional estaban dispuestos a cubrir los costos de tales misiones. Posteriormente se introdujeron otras variantes, como la participación de un ejército con el apoyo logístico de otro.

En el contexto de la Guerra Fría, el surgimiento de conflictos entre estados, o entre partidos dentro de un estado, llevaba fatídicamente a la alineación de los bandos con una u otra de las potencias. El estallido de enfrentamientos armados era frecuente y cada lado podía contar con el apoyo político y los suministros militares de su aliado. Las guerras entre Israel y sus vecinos árabes en 1948, 1956, 1967 y 1973 son el mejor ejemplo de esta situación. Los bandos contendientes gozaban del apoyo diplomático de su aliado dentro de la ONU. Las divergencias entre las potencias dentro del Consejo de Seguridad, llevaban a menudo a un impasse. En situación de guerra declarada, era frecuente acordar un cese el fuego y luego formar una fuerza de paz con misión de observadora para supervisarlos, como camino para destrabar el proceso y dar espacio a la diplomacia para negociar otros acuerdos.

El mundo cambió radicalmente con el fin de la Guerra Fría. Con la desaparición de la Unión Soviética y el predominio indiscutible de los Estados Unidos como potencia universal, desaparecieron los parámetros que normaron la actuación de la ONU durante décadas. En el campo que nos ocupa, cabe destacar un cambio evidente en la naturaleza de los conflictos armados: desde 1991 hay cada vez menos enfrentamientos

entre estados y cada vez más guerras internas. Salvo conflictos de larga historia, como el que enfrenta a árabes e israelíes, a la India con Pakistán y a Azerbaiyán con Armenia, la mayoría de las luchas actuales tienen lugar entre partidos dentro de una nación. En consecuencia, cambió también la naturaleza de las operaciones de paz; después de la primera etapa antes señalada, las operaciones de paz pasaron a una segunda fase (1988-1998), en la cual los cascos azules comenzaron a realizar acciones ofensivas y a intervenir sin el consentimiento de las partes involucradas, y en la que aparecen otras tareas más allá de las puramente militares. Posteriormente se pasa a la etapa actual (desde 1998) en la cual se formaliza la capacidad ofensiva de las fuerzas de paz y la posibilidad de intervenir sin acuerdo de las partes involucradas, además de que se establecen las tareas de reconstrucción post-conflicto como parte de la misión de paz.

Actualmente, la parte esencialmente militar de supervisar un armisticio sigue siendo importante, pero la tarea de mantener la paz incluye como elemento sustantivo la reconstrucción de un país devastado por la guerra. Esta reconstrucción se entiende en términos materiales, políticos y sociales. Es decir que los soldados de la paz tienen que reconstruir puentes, edificar viviendas, reparar sistemas de agua potable y construir hospitales y escuelas. También tienen que auxiliar a los refugiados, desmovilizar a los antiguos combatientes, reorganizar a las fuerzas de seguridad, formar maestros, construir sistemas de seguridad social, dar formación política, organizar partidos, enseñar la resolución de conflictos por vía pacífica, organizar elecciones, reconciliar a los oponentes y enseñar el respeto a los derechos humanos. Por último tienen que enterrar a los muertos, curar a los heridos y rehabilitar física y mentalmente a los supervivientes.

Sobra decir que estas tareas no son de militares, sino de ingenieros, médicos, paramédicos, sociólogos, psicólogos, economistas, abogados, especialistas en ciencias políticas, comunicólogos y diplomáticos. Hay grandes semejanzas entre las tareas de las fuerzas de paz y las tareas de los equipos que auxilian a un país después de una gran catástrofe; después de todo, la guerra es también una catástrofe, sólo que provocada por el ser humano.

Un buen ejemplo de una intervención de la segunda etapa es la misión UNAVEM III (1995-1997), creada para ayudar al Gobierno de Angola y a la Unión para la Independencia Total de Angola (UNITA) a restaurar la paz y alcanzar la reconciliación nacional. Un ejemplo de la

tercera etapa, más próximo de nuestras fronteras, es la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), que está actualmente en marcha.

Debo mencionar algunos datos que son importantes para realzar el trabajo desarrollado por las operaciones de paz de la ONU. Desde 1948 hasta la fecha, según sus propias fuentes (United Nations, 2015), la Organización ha llevado a cabo unas 69 operaciones de mantenimiento de la paz en todo el mundo. Más de 120 países de todos los continentes han contribuido de una u otra manera a las operaciones de paz; más de 800,000 personas de diversas profesiones han participado en estas misiones, de las cuales 1650 murieron en el cumplimiento de su misión. Actualmente se están llevando a cabo 16 misiones de paz con la participación de 82 países.

En resumen, si durante Guerra Fría, el mantenimiento de la paz era un asunto puramente militar, pues a ONU enviaba a los cascos azules a las regiones en crisis, en el siglo XXI están surgiendo conflictos de carácter nuevo. La globalización ha contribuido a la aparición de pequeños conflictos de carácter religioso o étnico. Y sus ingredientes son desgraciadamente muy conocidos: ataques indiscriminados contra la población civil, la aparición de organizaciones criminales y terroristas de nivel internacional, el bloqueo de ayuda humanitaria en regiones de conflicto, la lucha de facciones sin perfil político claro, guerras locales en las que participan individuos que viven de la violencia y no tienen interés por la paz. En este contexto, observamos que incluso en los países más desarrollados crece la tentación de recurrir a medidas militares para resolver conflictos. Langholtz tiene razón, pues en este contexto los psicólogos, al igual que otros científicos sociales, tienen mucho que hacer.

En las nuevas realidades, el trabajo de la psicología del mantenimiento de la paz incluye intervenciones de tipo social: la ayuda a los refugiados, la organización de la ayuda humanitaria, el tratamiento de las víctimas de la guerra (o de la violencia), la reinserción de los antiguos combatientes en la sociedad civil, la reconciliación de los antiguos enemigos, la organización de partidos políticos (o de la vida política en general), y la organización de servicios para la comunidad (agua, electricidad, hospitales, etc.). Vemos así como en este punto se encuentran los diplomáticos y los refugiados, la ONU y las ONGs, la psicología de la paz, la psicología política, la psicología clínica, la psicología de la

catástrofe, el análisis y resolución de conflictos y el análisis de los factores culturales.

En pocas palabras, aquí confluyen muchos de los temas que forman parte de este volumen. Obviamente, toda esta temática está interrelacionada y forma una red de vínculos en todas direcciones. Por esta razón, no debe sorprendernos que los temas de la psicología política sean también tópicos de la psicología de la paz y viceversa, menos aún que se superpongan la temática de la psicología del mantenimiento de la paz y la psicología de la catástrofe.

En el capítulo 10 abordaremos en el marco de la psicología de la catástrofe, justamente el tipo de tareas que han enumerado los psicólogos del mantenimiento de la paz, pues son las mismas. Y en los capítulos restantes abordaremos con mayor profundidad las investigaciones que han realizado los psicólogos en campos más específicos que forman parte de las ramas de la psicología aquí mencionadas, como la salud mental, el análisis y resolución de conflictos, el proceso de la toma de decisiones y los factores culturales.

6

EL ANÁLISIS DEL LENGUAJE

El lenguaje es la herramienta principal del diplomático. La diplomacia utiliza un lenguaje propio, en el cual las omisiones son tan importantes como las menciones, en el que a menudo es necesario leer el mensaje entre líneas. Sería para nosotros sumamente difícil comprender una nota enviada a un país lejano en 1950, pues el contexto es la clave para muchos documentos. Es imprescindible conocer el contexto histórico, político y social de un país y una región en un momento determinado para aquilatar el significado real de un intercambio de mensajes.

En lo que se refiere al lenguaje de los diplomáticos, Nicolson (1952) explica brillantemente el arte de redactar documentos: Si un gobierno declara que "no puede mantenerse indiferente ante el acontecimiento x", significa que va a intervenir en el acontecimiento xx; si el gobierno dice que "observa con preocupación" el acontecimiento, significa que está listo para dar un paso decisivo. De esta manera, dice Nicolson, los diplomáticos tienen la posibilidad de prevenirse uno al otro, sin amenazas directas. Desgraciadamente, dice nuestro autor, estas maneras tienen la desventaja de que no son comprendidas por mucha gente.

Kowaljow (1980) dice con razón que el lenguaje tiene un papel extraordinario en las relaciones entre los estados. El diplomático soviético explica, a través de interesantes anécdotas, la manera como la formulación de una frase puede determinar eventos políticos; por ejemplo, la tormenta provocada por el presidente Charles de Gaulle durante su visita a Canadá en 1967, cuando exclamó desde el ayuntamiento de Montreal "¡Viva

Quebec libre!". En la diplomacia, las palabras, habladas o escritas, nunca son tomadas a la ligera.

Estas son algunas de las razones que han originado el lenguaje rígido y ceremonioso de la diplomacia, en el que cada palabra, cada punto y cada coma han sido pensados y repensados minuciosamente antes de expresarlos de palabra o por escrito: "¡Con qué cuidado debe ser sopesada cada palabra, revisándola para evaluar todas las reacciones pensables, antes de escribirla o decirla!" (Kowaljow, 1980; p. 67)³⁵.

Aquí conviene explicar que, a pesar de los avances de la tecnología de las comunicaciones, los gobiernos del mundo se comunican principalmente por escrito y a través de "notas verbales", como veremos más adelante.

No obstante, el lenguaje oral y la comunicación no verbal han ganado preponderancia a través del auge de los medios de comunicación, por lo cual revisaremos con algún detalle estos tópicos. Antes de explicar las aplicaciones prácticas de la psicología en este terreno, conviene analizar sucintamente las teorías que pretenden explicar el fenómeno del lenguaje humano.

EL ESTUDIO DEL LENGUAJE

La ciencia que se ocupa primordialmente del lenguaje es la lingüística, aunque el lenguaje es también objeto de estudio de otras disciplinas, entre ellas la psicología. La perspectiva de cada una es diferente, como veremos a continuación.

La lingüística estudia la estructura del lenguaje y las reglas de su uso, o sea la sintaxis (estudio de las reglas para combinar las palabras a fin de formar frases y oraciones), la morfología (estudio de la estructura de las palabras y la formación de palabras con base en reglas), la semántica (estudio del significado de las palabras y oraciones) y la pragmática (estudio de cómo el contexto influye en la interpretación del significado de palabras y frases); se interesa también por los sonidos que forman parte de un lenguaje hablado, campo que recibe el nombre de fonética. Para el lingüista, el lenguaje está formado por unidades y estructuras totalmente

³⁵ "Wie sorgfältig erwogen sein muss also jedes Wort, wie sehr zugeschnitten auf alle nur erdenklichen Reaktionen, ehe man es niederschreibt oder ausspricht!" (Kowaljow, 1980; p. 67).

arbitrarias, pues no hay ninguna norma que regule el nombre que se da a los objetos o los sonidos que forman parte de un idioma. Según el padre de la lingüística, Ferdinand de Saussure³⁶, existe una distinción entre la lengua y el habla, que son dos caras de la misma moneda. La lengua es un instrumento cultural, un sistema que está constituido por los signos convencionales particulares de un lenguaje, que sirven para que los miembros de una comunidad puedan comunicarse entre sí. Para ello, cada miembro debe aprender las palabras y la gramática de ese lenguaje. Por el contrario, el habla es el uso concreto de ese lenguaje que hace cada uno de los miembros de una comunidad.

En términos muy generales, ya que las fronteras son traspasadas con frecuencia, podemos decir que la lingüística se ocupa de la lengua y la psicología del habla.

La psicología se interesa más por la manera como las personas usan el lenguaje y los mecanismos cognitivos que entran en juego para que las personas se comuniquen entre sí o consigo mismo. Su objeto de estudio es la conducta verbal y los mecanismos cognitivos que posibilitan la comprensión y la producción del lenguaje, así como la comunicación entre los seres humanos³⁷. Dicho en otras palabras, la psicología se interesa por el pensamiento y el lenguaje.

Como era de esperarse, en la psicología existen numerosas teorías que pretenden explicar el lenguaje y el pensamiento. Sin embargo, debemos reconocer que algunas escuelas de aceptación universal no conceden gran importancia al lenguaje. Por ejemplo, Jean Piaget no está interesado en explicar el lenguaje como fenómeno aislado. Para él, el desarrollo del lenguaje forma parte de la génesis de las estructuras de la inteligencia, por lo cual el pensamiento tiene primacía sobre el lenguaje, ya que éste es resultado del desarrollo cognitivo, o sea, que el lenguaje es un sub-producto de la inteligencia. De ahí que los teóricos piagetianos hayan hecho pocas contribuciones para comprender el lenguaje.

Otros grandes autores, como Lev Vygotsky, conceden al lenguaje un lugar central en el desarrollo humano. Así, el padre de la Escuela Cultural-Histórica (véase el capítulo 2), sostiene que el desarrollo

³⁶ Aunque no escribió ningún libro, la obra de este autor fue publicada por sus alumnos como "Cours de linguistique générale" (De Saussure, 1916).

³⁷ Más adelante veremos que existe también la comunicación no verbal, que tiene una importante función en las relaciones humanas.

ontogenético se basa en el proceso de apropiación, donde la apropiación del lenguaje es condición *sine qua non*. En su famosa obra "Pensamiento y lenguaje" (Vygotsky, 1993), nuestro autor sostiene que el lenguaje, como producto histórico de la sociedad y la cultura, es el vehículo para que el niño se convierta en miembro de su grupo. En oposición a Piaget, sostiene que el lenguaje moldea al pensamiento. Así, el niño primero utiliza el lenguaje como medio de comunicación, manipula el lenguaje conductualmente, como un conjunto de signos externos, y luego lo interioriza para convertirlo en parte de su estructura cognitiva; se convierte entonces en pensamiento. De esta manera, el lenguaje, como portador de la experiencia cultural e histórica acumulada por el ser humano, pasa a ser paulatinamente parte del bagaje cultural e histórico de un ser humano particular.

A pesar de los trabajos anteriores, las teorías más importantes para explicar el lenguaje surgieron a mediados del siglo XX, al calor de una animada controversia entre el psicólogo conductista B.F. Skinner y el lingüista Noam Chomsky, que se extendió a la filosofía, las ciencias de la comunicación y la informática.

Skinner, congruente con sus postulados (véase el capítulo 2), considera al lenguaje como una forma de conducta particular que, a pesar de sus especificidades, obedece a la misma legalidad que toda forma de conducta y, por tanto, no requiere de variables internas (mentales) para ser explicado. El lenguaje es aprendido como cualquier conducta y depende de factores ambientales. En una de sus obras capitales, *Verbal Behavior*, Skinner (1957) define funcionalmente, o sea en términos de las variables que las controlan, seis categorías de respuestas verbales que, en su opinión, agotan las posibilidades del lenguaje hablado y escrito: mandos, ecoicas, tactos, textuales, intraverbales y autoclíticas.

Con estos elementos básicos, Skinner trata de explicar el lenguaje y el pensamiento humanos, sin recurrir a estructuras mentales internas.

En abierta oposición a estos postulados, Chomsky, el padre del cognitivismo (véase el capítulo 2), sostiene que la aparición del lenguaje implica la existencia de una capacidad innata previa, que él llama *competencia*.

Para él, el lenguaje es un sistema de reglas formales interiorizadas en la mente del hablante, que controla y dirige toda su actuación lingüística. En consecuencia, distingue entre la *competencia* (procesos cognitivos internos) y la *actuación* (conducta).

La competencia es el dominio que tiene el hablante de un conjunto de reglas sintácticas que le permiten producir y comprender todos los enunciados posibles de una lengua. A este conocimiento se le llama gramática generativa transformacional, porque permite elaborar todas las oraciones posibles a partir un conjunto limitado de reglas. La actuación es el uso concreto del lenguaje por parte de un hablante en una situación particular.

Chomsky cree que existe una "gramática universal" innata que comprende todos los principios comunes a todas las lenguas. A partir de ella surgen otras gramáticas específicas, como la española o la inglesa. Asimismo, sostiene que el lenguaje es innato, biológicamente determinado. Lo que se aprende son las reglas que permiten al hablante pasar de una estructura a otra.

El primer libro de Chomsky (1957), *Syntactic Structures* introduce el concepto de gramática transformacional, según la cual las expresiones (palabras, frases u oraciones) constituyen "estructuras superficiales" que se encuentran vinculadas con "estructuras profundas" de tipo cognitivo. El hablante se mueve entre ambas estructuras y a partir de ellas domina un número limitado de reglas gramaticales (estructuras profundas) y muchas palabras (estructuras superficiales); con estos elementos, puede formar una cantidad ilimitada de frases y oraciones. Esta capacidad lingüística, dice Chomsky, es innata e inherente al ser humano: es una "gramática universal".

La gramática universal constituye un conjunto de principios que se encuentra en la base de todos los lenguajes existentes y que todo ser humano trae consigo al nacer. Un niño que adquiere la lengua de sus padres aprende palabras y morfemas, excluyendo las reglas de funcionamiento de la lengua, porque ya las trae consigo; esto explica la rapidez con la que el niño domina el lenguaje. La publicación de su obra crítica "A review of B.F. Skinner's *Verbal Behavior*" (Chomsky, 1959), fue considerada una declaración de guerra contra el conductismo y dio lugar a la revolución cognitiva en la psicología.

Las ideas de Chomsky hallaron gran resonancia en todas las ciencias humanas y pusieron en jaque la preeminencia del conductismo. Por su parte, la teoría skinneriana del lenguaje tuvo poca fortuna entre los teóricos, pero encontró adeptos en la práctica. Así, muchos métodos para la enseñanza y el tratamiento de personas con trastornos del lenguaje se basan en las categorías de respuestas verbales creadas por Skinner.

Asimismo, los métodos de entrenamiento de competencias verbales que veremos más adelante deben mucho al gran conductista.

Cabe destacar que Chomsky es también, hasta la fecha, uno de los intelectuales más reconocidos de la izquierda política americana, un crítico feroz de la política exterior de su país, desde los tiempos de la guerra de Vietnam hasta las intervenciones en Kosovo e Irak; por supuesto es actualmente una de las figuras de los movimientos anti-globalización.

El resultado más importante de esta polémica fue el surgimiento de numerosas teorías del lenguaje y el pensamiento, la mayoría de ellas cognitivas, y una nueva disciplina llamada psicolingüística.

La psicolingüística estudia los fenómenos psicológicos, lingüísticos y neurológicos que hacen posible la adquisición, la comprensión y la producción del lenguaje, tanto hablado como escrito; en consecuencia, como disciplina puente, echa mano de los conocimientos de la biología y las neurociencias, así como también de la teoría de la información.

Durante muchos años las investigaciones en el campo estuvieron influidas por los partidarios y oponentes de las teorías de Chomsky, Skinner y Piaget. En la segunda mitad del siglo XX, se pasó de las discusiones teóricas a las experimentales. Los experimentos realizados en la psicolingüística han tenido a menudo un corte conductista debido al rigor metodológico de esta perspectiva. En términos generales, en una tarea conductual se presenta un estímulo y se registra una respuesta. El estímulo puede ser una palabra o una frase dicha o escrita y la respuesta puede ser dicha, escrita o ejecutada de varias maneras. Por ejemplo, existen estudios que han investigado la manera como se influyen mutuamente palabras que tienen una relación semántica (significado semejante, como pez y bacalao) versus palabras que tienen una relación asociativa (una está relacionada con la otra, como pescador-anzuelo). Fischler (1977) aplicó un diseño experimental en el que los sujetos experimentales tenían que resolver una tarea en la que se les presentaban series de palabras y ellos tenían que decidir si eran palabras inglesas o no (tenían que responder rápidamente "sí es" o "no es"). Unas palabras tenían relación semántica y otras ninguna relación. Los resultados mostraron que la gente responde con mayor rapidez cuando las palabras tienen una relación semántica, o sea, que la relación de significado facilita la codificación de las palabras.

Con el advenimiento de la era de los ordenadores y el progreso de las neurociencias, los experimentos se han transformado. Al mismo tiempo, se han creado modelos computacionales del lenguaje, como el de Coltheart

(Coltheart y Caramazza, 2006), para explicar la lectura de textos, la lectura en voz alta, el aprendizaje de la lectura y el reconocimiento de palabras.

Por el lado de las neurociencias, los científicos han acumulado diversos conocimientos sobre la función del sistema nervioso central en el lenguaje. Son famosos los estudios del psicólogo ruso Alexander Luria (1974), quien observó durante la Segunda Guerra Mundial cómo lesiones en diferentes regiones del cerebro afectaban diferencialmente la producción y comprensión del lenguaje, dando lugar a trastornos conocidos como "afasias", como por ejemplo, incapacidad para comprender el lenguaje escrito (sin afectar la comprensión del lenguaje oral, o viceversa), o incapacidad para leer (sin afectar la capacidad para escribir, o viceversa). A través de estas y otras observaciones se pudo identificar algunas regiones del cerebro que intervienen diferencialmente en algunas funciones lingüísticas. El progreso de las técnicas de investigación no invasivas ha significado un gran paso en la investigación del lenguaje desde el punto de vista neurológico. Actualmente se utilizan "*Brain imaging techniques*" como la tomografía, la resonancia magnética y la estimulación magnética transcraniana para localizar las regiones del sistema nervioso central que se activan durante la producción y comprensión de diversos aspectos del lenguaje.

ANÁLISIS DEL LENGUAJE POLÍTICO

El análisis del lenguaje ha sido uno de los dominios históricos de la psicología política, como puede apreciarse en una de las obras pioneras en la materia, *Language of Politics* del propio creador de la psicología política, Harold Lasswell (Lasswell y Leites, 1949). Un abordaje de esta interesante obra, que constituye el origen de los procedimientos de análisis de la propaganda política y de la comunicación de masas en general, nos permitirá comprender las premisas, los objetivos y los métodos del análisis del lenguaje político desde la perspectiva de la psicología.

El libro tiene un objetivo doble; primero, demostrar que es posible comprender el poder político a través de la comprensión del lenguaje y, segundo, que el lenguaje de la política puede ser estudiado con métodos cuantitativos. Para los autores, la propaganda es un poderoso instrumento para influir sobre las masas y conseguir apoyos sin violencia. Es interesante notar que, para elaborar sus instrumentos de recolección de datos, parten

de un esquema conductual (estímulo-respuesta), a fin de encontrar un efecto medible.

En la introducción, los autores analizan el papel del lenguaje en la historia. En la época clásica, el lenguaje era un instrumento de la verdad y una herramienta para la persuasión, la oratoria era cultivada como un arte y la acción colectiva dependía de los resultados de debates abiertos; por esa razón, los filósofos sofistas crearon reglas prácticas para el discurso. En la Edad Media, el sermón se convierte en un instrumento que trasciende la instrucción religiosa para convertirse en instrumento de control de las masas. Con la invención de la imprenta, el poder del lenguaje como vehículo de transmisión de ideas se diversifica para dar poder a la escritura y en el siglo XX, con el cine y la televisión, el lenguaje oral y sus componentes gestuales adquieren de nuevo enorme relevancia. En nuestros tiempos, la propaganda ha adquirido un estatus especial y es objeto de la atención de cientos de investigadores, políticos y hombres de negocios.

En consecuencia, dicen nuestros autores, el lenguaje ha sido desde siempre parte de la política, aunque todavía queda mucho por saber sobre la función práctica del lenguaje. Debemos distinguir varias funciones del lenguaje, de acuerdo con las intenciones del que lo usa y los efectos que se logran sobre los oyentes: "Cuando el objetivo es influir en el poder y hay un impacto sobre el poder, estamos hablando de la función política del lenguaje"³⁸. (Lasswell y Leites, 1949, p. 8).

El lenguaje tiene dos características que nos interesan, la primera es semántica y la segunda sintáctica. La semántica política examina los términos, los eslogans y las doctrinas desde la perspectiva del oyente, o sea, estudia cómo han sido recibidos. Por su parte, la sintáctica política estudia las relaciones gramaticales y lógicas del propio discurso. El material a estudiar es el discurso de los políticos, ya sea el actual o bien el pasado, a través de registros conservados. En la semántica de la política hay dos aspectos de interés que deben ser estudiados, uno es la apariencia de lo que se dice y el otro el estilo al decirlo.

En este contexto es evidente la necesidad de un estudio objetivo del lenguaje, a fin de mejorar la práctica del discurso en la política y en otros contextos. El estudio de las palabras apropiadas, la entonación, y los

³⁸ "When the aim is to influence power, and there is some impact upon power, we speak of the political function of language". (Lasswell & Leites, 1949, p. 8).

componentes gestuales debe ser una prioridad. En consecuencia, los autores proponen un conjunto de métodos científicos para el estudio del lenguaje político, incluyendo el análisis del contenido, el tratamiento de la validez, la fiabilidad y la elección de muestras. Terminan con un interesante análisis de la propaganda oficial en la Rusia soviética, para lo cual aplican las herramientas propuestas.

A partir de este libro, se han publicado miles de estudios sobre el análisis del lenguaje en la política y en los medios de comunicación. Este tipo de análisis es, hoy por hoy, una de las herramientas más comunes en las ciencias de la comunicación y las ciencias políticas. En este contexto, es ejemplar el análisis del lenguaje de los mensajes políticos que se lleva a cabo dentro del entrenamiento del Proyecto de Negociación de Harvard (Fisher, Kopelman y Schneider, 1994), que veremos con detalle en el capítulo 8, para comprender lo cual habremos de profundizar en las próximas páginas nuestro conocimiento sobre las contribuciones prácticas de la psicología a la diplomacia y las relaciones internacionales en el campo del lenguaje.

TEORÍA DE LOS ACTOS DE HABLA (*SPEECH ACT THEORY*)

La psicolingüística puede aportar mucho para ayudar a los diplomáticos y políticos a dominar el lenguaje. Esto significa en primer lugar mostrarles la naturaleza de la lengua y luego proporcionarles un conjunto de herramientas para comprender mejor a los demás y para manejar su propio discurso. Por ejemplo, es posible enseñar a los interesados el papel del contexto y de la intención para modelar el significado, de tal manera que estén en condiciones de elegir qué decir, cuándo decirlo y cómo decirlo. También es posible aplicar procedimientos como la reformulación y el "escuchar activamente", para mejorar las capacidades de negociación, como veremos en el capítulo 8.

Una teoría especialmente interesante para los diplomáticos y políticos, que vale la pena explicar por sus aplicaciones prácticas a pesar de su complejidad, es la llamada "*Speech Act Theory*" de Searle (1969)³⁹, que ha sido traducida como "Teoría de los actos de habla" (TAH). Se trata de un

³⁹ Esta teoría fue formulada en un principio por el filósofo John Langshaw Austin en la Universidad de Harvard, pero Searle la completó y llevó a cabo la primera publicación sobre el tema. Existe una edición española: Searle (1986).

complicado tratamiento filosófico del lenguaje que se basa en autores como Ludwig Wittgenstein, quien argumenta que las palabras son acciones y no sirven únicamente para nombrar las cosas. En términos generales, la TAH sostiene que al realizarse una expresión verbal (hablar), no solamente se describen objetos y se externan afirmaciones, sino que se realizan acciones. Las órdenes, por ejemplo, implican siempre hacer algo. Lo mismo sucede con las promesas de hacer algo o los avisos preventivos, que implican cambios concretos en la realidad, si se hace o no se hace algo. En consecuencia, la TAH investiga las acciones verbales, su clasificación y sus implicaciones.

El punto de partida de la TAH es que el lenguaje es una forma de acción. Hablar no es solamente emitir sonidos, sino que constituye un conjunto de acciones que incluyen palabras, gestos, contextos, intenciones, lo dicho y lo no dicho. Al mismo tiempo, las palabras tienen fuerza de acciones. Las palabras de un juez tienen fuerza legal y las de un gobierno fuerza política; así cuando una nación "previene" a otra, o le "exige" o la "condena", no se trata únicamente de palabras, sino de hechos con consecuencias graves. Podemos decir, entonces, que las comunicaciones diplomáticas no son un medio para un fin, sino un fin en sí mismas: Los diplomáticos controlan el mundo a través del lenguaje.

La TAH hace una distinción entre el acto de decir algo, lo que se hace al decirlo y lo que se logra al decirlo. Cada uno de estos aspectos tiene su nombre técnico: Un "acto locutivo" se refiere a lo que se dice, un "acto ilocutivo" a lo que el hablante hace cuando dice y un "acto perlocutivo" se refiere a lo que se ha logrado como resultado de lo que se dijo. Un análisis más profundo de estos términos y de sus implicaciones trasciende los objetivos de este libro, por lo que me limitaré a exponer los aspectos de la teoría que tienen implicaciones prácticas. No obstante, antes de continuar es importante subrayar aquí las coincidencias entre la TAH y el Análisis Conductual Aplicado, el cual busca las relaciones funcionales entre la conducta (el acto), sus antecedentes (el contexto) y sus consecuencias (véase el capítulo 2, p. 54). Como vimos en el caso de la conjunción del conductismo y la teoría de las relaciones internacionales (v. el capítulo 3, p. 94), estas coincidencias no son fortuitas, sino que reflejan la necesidad general de basar las explicaciones científicas de los fenómenos políticos en la observación y el registro de la conducta, en sus antecedentes y en sus consecuencias, es decir, en hechos.

La sola emisión de palabras no nos da suficiente información para comprender lo que se está haciendo al decirlo. Es necesario ir más allá de lo que se dice para comprender las intenciones del hablante. Al mismo tiempo, es importantísimo identificar las consecuencias de lo dicho: La diferencia entre una promesa y una mentira es lo que sucedió después de decir algo.

La TAH distingue también entre actos discursivos directos e indirectos. Los actos discursivos directos incluyen menciones explícitas, como "pido", "exijo", "prevengo", o introducen lo que se va a decir como "por medio del presente...", "con este documento...". Un buen ejemplo son los preámbulos de tratados internacionales que se inician con las palabras: Los gobiernos de A y B, plenamente convencidos de...", "deseosos de...", "conscientes de...", "acuerdan..."

En los actos discursivos indirectos, la intención del hablante debe ser inferida de su contexto. Una sola frase puede tener diferentes significados, dependiendo de su contexto, de manera que la comprensión del significado depende de la comprensión del contexto en que se dijo. El contexto abarca una amplia gama de factores, pues se refiere al conocimiento de los valores y creencias del hablante, el propósito de la afirmación, las características del auditorio a que se dirige, la dinámica entre los interlocutores, factores culturales, cultura general del hablante, etc.; en consecuencia, el conocimiento del contexto es esencial para la comunicación.

Así una expresión como "todos están de acuerdo" puede ser una simple constatación de lo que sucede en una sala, para informar al auditorio del hecho, o puede ser interpretada como una pregunta para ser confirmado el hecho, o un aviso para otros que no están presentes. Al mismo tiempo, una intención puede ser expresada de diversas maneras; por ejemplo, el hecho de que todos estén de acuerdo puede formularse como "todos están de acuerdo", "hay acuerdo general", o "concordamos sin excepción", incluso también con palabras aparentemente opuestas "veo que se avecina un gran debate" (en tono de broma).

A veces, el propio hablante puede dejar en la incertidumbre el significado de su expresión con un fin determinado, como ocurre en el caso de la metáfora, la ambigüedad, la sugestión, la implicación y la cortesía. El manejo de la ambigüedad es un arte y, a veces, una necesidad.

Por otro lado, no debe olvidarse que no basta con que el hablante formule con una cierta intención su lenguaje, pues existe un amplio

margen para que el interlocutor capte el contenido: el mensaje puede ser incomprendido. Por esa razón, cuando hablamos debemos corroborar constantemente si nuestro mensaje ha llegado. El peligro ser malinterpretado es constante, sobre todo en la política y la diplomacia, de ahí la enorme importancia del contexto.

Hay empero un elemento más que determina el que las palabras tengan el poder de la acción, a saber, que el hablante esté investido de autoridad. Así, la frase "lo condeno a dos años de prisión" tiene una fuerza legal pronunciada por un juez, que no tiene si la dice un lego. La autoridad se tiene por la posición que se ocupa, pero también se puede perder, sobre todo cuando se toma en cuenta la integridad a los ojos de otras personas. Esta situación es especialmente importante en el contexto de negociaciones internacionales, donde la autoridad de los negociadores debe ser incuestionable. La autoridad puede perderse también cuando una orden o una recomendación no es cumplida; justamente uno de los dilemas de las Naciones Unidas es que no tiene medios para imponer el cumplimiento de sus decisiones, lo cual desgasta su autoridad constantemente.

En la TAH, se parte del supuesto de que una declaración se vuelve acción cuando el hablante tiene autoridad para ser obedecido o hacerla cumplir.

Cabe preguntarnos qué interés tienen estas consideraciones para la práctica de la diplomacia y la política. En primer lugar, las competencias que menciona la TAH pueden ser entrenadas. Si sabemos que lo importante no es lo que la gente dice, sino lo que quiere decir, esto implica otra manera de escuchar, para comprender mejor. Si sabemos que se logra una mejor comprensión entendiendo el contexto, en un proceso de inferencia que toma en cuenta todos los factores relevantes presentes en la locución, podemos aprender a reconocer esos factores. Si sabemos que el hablante puede sufrir malentendidos y malinterpretaciones, es necesario entrenar técnicas para asegurar la comprensión por parte del oyente. Asimismo, es posible aprender a reconocer la estrecha relación entre los actos de habla, la autoridad y la integridad, para identificar los casos en los que hay una alta probabilidad de que las promesas sean incumplidas, las amenazas vacuas y las apologías falsas. En resumen, el dominio de las herramientas que proporciona la psicolingüística puede mejorar el trabajo de los diplomáticos. En las páginas siguientes pasaremos revista a los tópicos más relevantes: estrategias de conciliación, recursos retóricos, el uso y mal uso de la

ambigüedad, el recurso a lo que no se dice, la reformulación de mensajes, el “escuchar activamente” y la comunicación no verbal.

Estrategias de conciliación

La psicolingüística nos puede enseñar algunas maneras de proceder en un intercambio verbal, a fin de manejar mejor nuestro lenguaje con objetivos precisos. Algunas de estas técnicas son: el reconocimiento de los signos de división social, el uso de los pronombres personales para expresar “clusividad”, las estrategias de conciliación y el “escuchar activamente”.

Comenzaremos por el reconocimiento de los signos de alerta que indican la existencia de desacuerdos entre las partes. Luego analizaremos la tendencia a dividir y a excluir al otro, para pasar en seguida a ver cómo se puede buscar la unidad y la inclusión del otro, o sea, la aplicación de estrategias de conciliación.

En la diplomacia, es importante eliminar los desacuerdos, justamente porque su interés principal es lograr acuerdos.

Una de las formas más comunes de discusión desagradable es el recurso a las referencias personales, pues este tipo de referencias se refieren casi siempre a la imagen que, como ya vimos, suele ser muy importante. Responder en el mismo nivel a una provocación de este jaez significa entrar en una dinámica de escalada. La mejor estrategia podría ser llamar la atención hacia lo inadecuado de tales expresiones. Mas, en un contexto político, el problema es que la mala impresión creada difícilmente se borra. Negar el contenido es entrar en un debate desagradable y peligroso. Ignorarlo puede ser interpretado como una aceptación de culpa. La mejor solución es aceptar o no aceptar el comentario malévolo y, más tarde, tratar de salvar la cara ante el interlocutor.

Otra forma desagradable es la descontextualización, en la cual una expresión determinada es mostrada fuera de su contexto con propósitos agresivos. Cambiar el contexto para hacerlo absurdo es un procedimiento común en la parodia, la sátira, la ironía y el chiste⁴⁰, aunque no necesariamente son desagradables. El modo como se recurre a alguno de ellos determina si resulta ofensiva o no. Aquí entra en juego la intención

⁴⁰ Un ejemplo es el siguiente chiste político que corría en tiempos de crisis en Argentina: “Argentina estaba al borde del abismo y con el actual gobierno dio un paso hacia adelante”.

del hablante, que puede usar una afirmación aparentemente agradable para producir desagrado. Sin embargo, es preciso tener presente que las percepciones varían y una expresión que pretende ser amable puede ser entendida de otra manera. Un excelente ejemplo es un chiste que estuvo muy en boga hasta el momento de provocar dificultades:

“¿Cuál es la diferencia entre un caballero y una dama? Cuando un caballero dice ‘sí’, significa ‘tal vez’, cuando dice ‘tal vez’, significa ‘no’ y si dice ‘no’, no es un caballero. Cuando una dama dice ‘no’, significa ‘tal vez’, cuando dice ‘tal vez’, significa ‘sí’, y si dice ‘sí’, no es una dama”.

La broma fue considerada sexista y de mal gusto y causó un problema público a un político torpe, por lo que a manera de disculpa, fue traducida al contexto diplomático:

“¿Cuál es la diferencia entre un diplomático y un caballero? Cuando un caballero dice ‘sí’, significa ‘sí’, cuando dice ‘no’, significa ‘no’ y si dice ‘tal vez’, no es un caballero; es un diplomático”.

El humor es al mismo tiempo inclusivo y exclusivo, porque implica reírse con alguien (el *ingroup*) de alguien (el *outgroup*), por ende, siempre se ríe uno a expensas de otro. Éste es el peligro de usar el humor en las relaciones diplomáticas. La mejor solución parece ser reírse de uno mismo, aunque también entraña peligros. Un diplomático mexicano relataba la siguiente historia:

“Cuentan que, cuando Dios hizo al mundo, repartió los mares, las playas, las montañas y los bosques a los diferentes países del mundo. Pero por razones varias, se le olvidó México. ‘No puede ser’, dijo el Arcángel Gabriel, ‘¡no puedes dejar sin nada a un país!’ No habiendo más que dar, el Creador tomó un pedazo del paraíso y se lo entregó a México. Aquí saltó de nuevo el bendito Arcángel, ‘¡pero eso es demasiado, no es justo!’ Y entonces Dios, para compensar tanta belleza, creó a los mexicanos...”

Dado que hay grandes diferencias individuales y culturales en la tolerancia a este tipo de expresiones, lo recomendable es mantenerse alerta para identificar lo que puede causar desagrado a la otra parte. No debe olvidarse que el desacuerdo en sí puede ser percibido como algo desagradable, simplemente porque implica una pérdida de imagen del interlocutor. También es común en algunas culturas que el simple hecho de

disentir sea interpretado como algo desagradable por la gente con poder y estatus.

El ser humano parece tener una tendencia especial que lo hace ver el mundo dividido entre “los míos y “los demás” (*ingroup & outgroup*). Como vimos, la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 2004, véase el capítulo 2) sostiene que el ser humano categoriza a los demás en grupos, para identificarse luego con uno y derivar de ahí su pertenencia, su estabilidad y su auto-estima. Para bien o para mal, este proceso implica también la creación de prejuicios hacia los extraños, que nos hace ver mejores a los nuestros y atribuir todos los defectos a los otros. A partir de este conocimiento, lo que nos interesa ahora es resaltar que las prácticas de inclusión y de exclusión de los demás crean límites a la acción humana.

La psicolingüística nos enseña que hay varios correlatos lingüísticos que cimentan la tendencia humana a promover al *ingroup* en detrimento del *outgroup*. Uno de ellos es el uso de los pronombres. Las palabras “nosotros”, “nuestros” y “nos” implican un sentimiento de pertenencia a un grupo, con exclusión de los demás. En este contexto, recuerdo que hace algunos años hubo en México la propaganda de una bebida nacional que decía “a mí, lo nuestro”, para significar la inclusión de los nacionales y la exclusión de los demás, con fines comerciales.

Los psicolingüistas han creado el término “clusividad” para nombrar esta primera persona del plural, ya que denota al mismo tiempo el uso inclusivo y el exclusivo que es característico de los idiomas indoeuropeos⁴¹. Por supuesto, este “nosotros” puede variar ampliamente: “nosotros creemos que...” (los lectores), “nosotros los españoles”, “nosotros (los de un partido”, “nos el rey” (así comenzaban las arengas en otros tiempos). Muchos de estos usos incluyen un elemento que fomenta la unidad de un grupo a expensas de otro y, por consiguiente, tienen un fin ideológico.

El uso del “tú” en singular o plural muestra muchas semejanzas. Puede dar una individualidad al interlocutor (“tú entiendes”) o puede ser un pronombre indefinido (“tú te preguntas por qué...” El efecto principal del uso del “tú” es establecer una relación de comunidad dentro del grupo o, por el contrario, denotar a todos los otros como contrarios “sabed que estamos dispuestos a ir hasta las últimas consecuencias...” En ambos casos se establece una relación de solidaridad dentro del *ingroup*: En ambos

⁴¹ Nosotros (nuestro), nous (nôtre), nosaltres (nostre), nós (nosso), noi (nostro), my (našy), we (our), wir (unser), vi (vår), etc.

casos, el uso del pronombre hace un enunciado implícito sobre la relación entre las partes.

La tercera persona (él, ella, ellas, ellos) es utilizada con frecuencia para representar a "los otros" en un contexto negativo, que según el uso puede llegar a ser peyorativo o denigrante. El "ellos" puede ser utilizado incluso para denotar a un otro inespecífico, sin cara, sin nombre, visto con desconfianza y culpable de crímenes.

De esta manera, hemos querido mostrar como el simple uso de los pronombres puede tener cargas emocionales muy concretas, que es necesario interpretar para manejar propositivamente el lenguaje.

Superar estos problemas de división significa buscar recursos para combatir el desacuerdo, dicho en términos psicolingüísticos, estrategias de conciliación basadas en la reformulación del enunciado (*reframing*) y en el escuchar activamente.

La primera estrategia en este sentido es tomar a los miembros del *outgroup* como individuos y establecer una relación cordial con ellos, concentrándose en problemas personales, aspiraciones e intereses, que comúnmente son semejantes en todos los seres humanos. La segunda es la búsqueda de un terreno común, en donde existan afinidades por encima de las diferencias religiosas, políticas o lingüísticas. La definición de un terreno común significa definir objetivos compartidos para lograr en el futuro. La tercera estrategia es ampliar el círculo de la "clusividad", en el sentido de que el "nosotros" incluya un círculo cada vez más amplio.

La cuarta es la técnica de escuchar activamente, que implica el uso de la paráfrasis, la reformulación reflexiva y el esclarecimiento para devolver al hablante su mensaje con la señal de que ha sido recibido correctamente. El objetivo es lograr la mayor comprensión posible de la otra parte, a fin de crear un ambiente de apertura, confianza y colaboración para resolver malentendidos y disputas. Parte de la premisa de que una relación implica reciprocidad entre las partes y que la construcción de una buena relación implica atención hacia la otra parte. Su ventaja es que constituye un procedimiento concreto que ha demostrado su eficacia. La aplicación de esta técnica implica un conocimiento de las herramientas que hemos venido analizando. En el capítulo 8 veremos con detalle los aspectos prácticos del escuchar activamente.

En las próximas páginas, veremos como el hablante puede aplicar otras estrategias de formulación y reformulación (*framing* y *reframing*) para persuadir al público de sus ideas.

La retórica: recursos racionales (cognitivos)

Ahora analizaremos otras formas de formulación que pueden usarse para persuadir al oyente; se trata de técnicas de sugestión y retórica. Las primeras herramientas que veremos son las que apelan al poder de la razón (afirmar, encasillar y usar categorías semánticas). Luego veremos el papel de las emociones en este proceso, revisando el uso las connotaciones y las metáforas. Estamos entrando en el campo de la vieja retórica griega.

Apelar a la razón y a la emoción es el método por excelencia de los buenos oradores. Muchas llamadas a la razón tienen gran poder de convencimiento debido, precisamente, a su contenido emocional. Al mismo tiempo, el uso de términos cargados de valor emocional es el resultado de una elección racional. Como hemos visto, cognición y emoción son el terreno por excelencia de la psicología, de modo que estamos ante un ejercicio plenamente psicológico. En el caso de la diplomacia y la política, la persuasión es el resultado de la combinación adecuada de ambos elementos para lograr un cambio de conducta en la otra parte.

Lo primero que debemos saber es que la formulación de una frase es un factor determinante, de manera que dominar la formulación de los enunciados es una técnica para manejar propositivamente el lenguaje de la emoción y la razón. Para mostrar la importancia de la formulación, voy a citar un chiste que circulaba en América Latina en los años ochentas:

“¿Cuál sería el encabezado para comentar la historia de Caperucita Roja en los diversos diarios del país?:

- 1) ‘Niña atacada en el bosque: una muestra más de la inseguridad reinante en el país’ (diario de la oposición).
- 2) ‘Todos los cuerpos policiales a la caza del asesino de Caperucita’ (diario adicto al régimen).
- 3) ‘El asesinato de una niña en el bosque relanza el debate sobre la seguridad ciudadana’ (diario liberal centrista).
- 4) ‘La violó, la mató y la devoró’ (diario amarillista).
- 5) ‘Niña atacada y muerta por vestir de rojo’ (diario comunista).
- 6) ‘Niña abandonada por sus padres muere trágicamente en el bosque’ (diario católico).
- 7) ‘Otro caso de mujer atacada por atreverse a andar sola en el bosque’ (diario feminista)”

Obviamente, se trata de una broma que utiliza la exageración como herramienta, pero en estos ejemplos son notorias las connotaciones, implicaciones, metáforas y sugerencias implícitas utilizadas por el formulador para lograr su objetivo. Algunas de estas técnicas son menos explícitas en la realidad; así, un paquete de medidas económicas del gobierno puede ser anunciado como "Medidas para mejorar la economía del país", o "Medidas para tratar de evitar la crisis inminente", o "Medidas para salir de la crisis".

Sabiendo cuál es la función de la formulación (*framing*), podemos aplicar diversas técnicas para reformular los enunciados (*reframing*).

Además de las tres estrategias de conciliación que tratamos anteriormente uno de los recursos de formulación más socorridos es apelar a los valores del propio grupo (*ingroup*). El buen orador es un gran conocedor de los valores y los tabúes de su grupo. Esta técnica es especialmente eficaz si logra además trazar una línea divisoria con respecto a los otros (*outgroup*). Un ejemplo contundente es el estribillo de la radio alemana durante el Tercer Reich: *Aus Deutschland, auf deutsch, für die Deutschen* ("Desde Alemania, en alemán, para los alemanes"). En la Europa del siglo XXI, en el contexto de una inmigración que preocupa al ciudadano medio, hay políticos que no tienen empacho en recurrir a eslogans semejantes, que apelan a la identidad nacional en claro deslinde con respecto a los extranjeros. Un recurso menos controvertido es apelar a las aspiraciones compartidas; presentar una visión del futuro en la que todos, oyentes y hablante, están de acuerdo: "La patria que todos queremos...", "La Europa del futuro..."

Otros recursos son la afirmación, la argumentación preventiva (reconocimiento y contraargumento), apelar a la autoridad, apelar a la emoción, el encasillamiento, el descubrimiento selectivo, la "clusividad", el uso de la música del lenguaje, la reparación, las categorías semánticas, y la credibilidad.

Todas ellas pueden usarse igualmente en un proceso de reformulación.

La afirmación consiste en presentar algo como verdad incontrovertida, con una introducción como "Todos sabemos que...", "Lo importante es...", "La verdad es que...", seguida de una frase cuya veracidad, en realidad, no es tan clara, salvo para el hablante. Un analista político experimentado presta especial atención a este tipo de frases, a fin de descubrir los objetivos implícitos del hablante.

La argumentación preventiva consiste en reconocer la postura de la oposición mostrando comprensión e incluso simpatía, para mostrar a continuación que en las condiciones actuales, lo correcto es hacer otra cosa (lo que yo propongo). Una de las ventajas de este recurso es que el hablante da la impresión de ser una persona bien informada y reflexiva que ha pensado mucho en lo que está diciendo.

Apelar a la autoridad es un recurso típico del orador político y religioso. Los creyentes pueden citar la biblia o el corán. Un político americano cita a Washington o a Martin Luther King, un venezolano a Simón Bolívar y un mexicano a Benito Juárez. Al hacerlo, el hablante crea un marco de referencia en que él mismo está incluido junto con el héroe citado, al tiempo que se cubre con su aura de sabiduría, legalidad, amor a la patria y deseo de emulación. Es también una forma de dar legitimidad a la propia posición, ya que se apoya en frases que son aprobadas y compartidas por la mayoría de los oyentes.

Apelar a la emoción cumple una función semejante en términos de que el hablante crea un marco de miedo, indignación, fe o responsabilidad colectiva en la que se incluye e incluye a los oyentes. Usualmente, las emociones son provocadas mediante el uso de imágenes o metáforas que impresionan al auditorio. Las metáforas tienen el efecto de pequeñas historias en una cápsula y pueden ser evocadas con una sola palabra. En la política son conocidas expresiones como "holocausto" o "apartheid", que generan emociones irrefrenables.

El encasillamiento tiene que ver con las actitudes y los estereotipos que revisamos en el capítulo 2. Presentar estereotipos ante un auditorio es una herramienta muy común, sobre todo en tiempos de guerra. Durante la Segunda Guerra Mundial, la propaganda nazi presentaba a los judíos como sub-humanos, mientras la propaganda americana mostraba a los japoneses y a los alemanes como seres sanguinarios que era necesario exterminar. En tiempos de la Guerra Fría, era común deshumanizar a "los rojos" o a "los capitalistas". En el siglo XXI, la retórica anti-musulmana retoma muchos de los elementos clásicos de la deshumanización: describir al enemigo como inhumano es el primer paso para justificar cualquier medida en su contra, incluyendo las inhumanas.

El encasillamiento puede ser positivo. Así, es común que los políticos americanos presenten a su país como "la patria de la libertad" y los franceses gustan de verse como "la cuna de la ilustración"; en tiempos de la intervención americana en Irak, Saddam Hussein convocaba a su gente

llamándola "el pueblo más antiguo de la tierra". Estos argumentos suelen tener gran éxito entre los oyentes coterráneos.

Las características más notorias del encasillamiento son la revelación selectiva, la generalización y la simplificación.

En la revelación selectiva, el hablante selecciona ejemplos que apoyan su argumentación, omitiendo otros hechos que la contradicen. Así, un político americano puede presentar a su país como gran defensor de los derechos humanos poniendo como ejemplo la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, pero omite mencionar los bochornosos hechos de Guantánamo.

En las generalizaciones y las simplificaciones es evidente el papel de los estereotipos estudiados en el capítulo 2. Generalmente es políticamente más redituable presentar historias en blanco y negro, con buenos y malos, que ofrecer al auditorio la ocasión de fijarse en detalles. "Los judíos", "los negros", "los rojos", "los capitalistas", "los burgueses", "los imperialistas", "los gringos", "los enemigos de la libertad", "los enemigos del pueblo", "los musulmanes" son palabras que permiten generalizaciones y simplificaciones útiles en el discurso político poco diferenciado. La experiencia histórica muestra que recursos como éstos pueden tener éxito en determinadas circunstancias socio-políticas.

En el encasillamiento encontramos numerosos ejemplos de "clusividad". En la psicolingüística, la clusividad es una propiedad que tiene el lenguaje de hacer una distinción entre una primera persona incluyente (nosotros = yo y tú) y una primera persona excluyente (nosotros = yo y los míos, sin ti). Así, el "nosotros" puede incluir a nuestro grupo y los demás grupos (nuestro pueblo y los demás pueblos) o puede incluir solo a nuestro grupo (nuestro pueblo, sin los otros), excluyendo a todos los demás. De hecho, en algunos idiomas no europeos existen dos formas de "nosotros", una incluyente y otra excluyente. En las lenguas indoeuropeas no existen formas diferentes, aunque sí herramientas semánticas que permiten al hablante hacer la distinción entre los dos tipos de "nosotros"; el buen orador manipula con maestría estas herramientas. En muchos discursos podemos observar el uso del "nosotros" (o "nuestro") en ambos sentidos. Por ejemplo, cuando un político latinoamericano habla de "nuestro petróleo" no se está refiriendo a un recurso que es propiedad de toda la especie humana, sino al de su país con exclusión de los otros. Por el contrario, cuando se refiere a "nuestros problemas con el calentamiento global", está aludiendo a toda la humanidad.

Las propiedades musicales del lenguaje, como la rima, la aliteración, la repetición y el quiasmo tienen un papel primordial en la comunicación. El sonido armonioso de la lengua da al oyente la impresión de que está escuchando la verdad. Los sonidos armoniosos que se repiten como letanía o refrán crean un efecto convincente que trasciende al contenido racional de las palabras. La técnica de aderezar el lenguaje con armonía es antiquísima; la encontramos en los cantos religiosos de todo el mundo, desde la antigua India hasta la iglesia cristiana contemporánea. Es un elemento común en las plegarias hindúes, budistas, musulmanas, judías, ortodoxas o católicas. Basta pensar en el efecto de consuelo que producen las oraciones en el ser humano sufriente; los rezos recurren precisamente a la rima, la aliteración y la repetición, como por ejemplo la letanía de los dolientes en una misa de difuntos: "¡Ruega por él!" Otro ejemplo son las técnicas empleadas para inducir la meditación en las escuelas de yoga.

La repetición rítmica de sonidos ritmados es un procedimiento antiquísimo, que ha sido identificado por sociólogos, antropólogos y etnólogos en culturas y civilizaciones muy diversas. El ritmo de la respiración y el ritmo cardíaco acompañan la repetición de los sonidos. El *mantra*, la repetición continuada de una vibración sonora, es un ejemplo de este procedimiento. La repetición de la vibración obliga a concentrar en pensamiento en la cualidad y en el ritmo del sonido. En la política encontramos muchos ejemplos de musicalidad que pretenden aumentar el poder del lenguaje. Así, en tiempos de la Guerra Fría los americanos anticomunistas decían "*better dead than red*"; los nacionalistas franceses acuñaron el eslogan "*Ni bleu, ni rouge: bleu, blanc, rouge!*"; en el mundo hispanoamericano es famoso el grito de guerra de los movimientos democráticos: "el pueblo unido jamás será vencido".

El quiasmo es una venerable figura retórica que consiste en repetir palabras o expresiones en sentido inverso, manteniendo la simetría en la siguiente cláusula, pero manipulando el sentido: "vivir para trabajar o trabajar para vivir", o como dijo el gran poeta nicaragüense, "cuando quiero llorar no lloro y a veces lloro sin querer". Es una técnica utilizada frecuentemente por los grandes oradores; es famosa la frase de John F. Kennedy en su discurso de toma de posesión (The American Presidency Project, 2015): "...no preguntes lo que tu país puede hacer por ti, pregúntate lo que tú puedes hacer por tu país". Se dice que el poder del quiasmo se deriva de su capacidad de inducir a la reflexión, de su fuerte contenido filosófico expresado en pocas palabras y de su musicalidad.

La reparación significa componer lo descompuesto y reedificar lo destruido. Es una estrategia de formulación orientada hacia el futuro que conlleva el mensaje de que todo se compondrá y regresará a su sitio correcto si los oyentes actúan como dice el hablante. Encontramos algunos ejemplos históricos en el discurso de Winston Churchill ante la Cámara de los Comunes del parlamento británico, en los albores de la Segunda Guerra Mundial (13 de mayo de 1940):

Debo decir a la Cámara, como he dicho a aquellos que se han unido a este gobierno: *No tengo nada más que ofrecer que sangre, sudor y lágrimas*. Tenemos ante nosotros un calvario de la más penosa naturaleza. Tenemos ante nosotros muchos, muchos largos meses de lucha y sufrimiento. Ustedes se preguntan: ¿Cuál es nuestro objetivo? Puedo contestarlo en una palabra: La victoria. La victoria a toda costa. La victoria a pesar de todo el terror. La victoria por largo y duro que pueda ser el camino; porque, sin victoria, no hay supervivencia⁴². (The Churchill Centre, 2015).

El concepto de categorías semánticas nos lleva a hacer una pequeña reflexión sobre el significado del significado. Todos partimos del supuesto que las palabras tienen un significado único y universal y que las usamos rigurosamente. Pero la realidad nos muestra otra cosa. En realidad estamos constantemente redefiniendo las palabras de acuerdo con nuestra circunstancia. De ahí que recurramos a expresiones como "Depende...", o "Depende de lo que usted quiera decir con x...". Esto significa que, en la realidad, los límites entre las definiciones de palabras son difusos y deben ser definidos una y otra vez.

Actualmente se ha popularizado en la lingüística y las ciencias cognitivas el enfoque de la teoría de los prototipos, que se opone al esquema clásico aristotélico de las categorías semánticas. En vez de las categorías aristotélicas que son claras, definidas y mutuamente excluyentes, las nuevas categorías no tienen límites claros, sino que pueden ser definidas constantemente.

⁴² "I would say to the House as I said to those who have joined this government: *I have nothing to offer but blood, toil, tears and sweat*. We have before us an ordeal of the most grievous kind. We have before us many, many long months of struggle and of suffering. You ask, what is our aim? I can answer in one word: Victory. Victory at all costs—Victory in spite of all terror—Victory, however long and hard the road may be, for without victory there is no survival". (The Churchill Centre, 2015).

En la teoría de los prototipos (Rosch, 1975), se propone una categorización graduada en la que algunos miembros son más centrales que otros. En consecuencia, no es un modelo basado en definiciones (como en la lógica aristotélica), sino una noción graduada de categorías.

El ejemplo más citado de una categoría aristotélica es el de "ave", definido como un animal que vuela, tiene plumas y pico; esta definición tiene el problema de que deja fuera a los pingüinos y las avestruces, que no vuelan, pero tienen pico y plumas, y por otro lado puede incluir a los murciélagos, que vuelan mas no tienen pico ni plumas.

El ejemplo más citado de categoría prototípica es "mueble", que incluye una gran cantidad de objetos, donde algunos son más centrales que otros; así, los experimentos muestran que "silla" es un elemento central, mientras que "teléfono" es miembro periférico de la categoría. La teoría de los prototipos sostiene que los miembros de una categoría se agrupan en torno de prototipos ("los mejores ejemplos"); ahora bien, los miembros de la categoría tienen estatus diferentes. Volviendo a nuestros ejemplos, una golondrina es un ejemplo ideal de "ave", en torno del cual se agrupan otros que se alejan cada vez más del ejemplo ideal: calandria, garza, pavo, gallina, perdiz, pingüino.

La ventaja de las definiciones prototípicas es que son flexibles (siempre se pueden incluir nuevos miembros) y adaptables (las nuevas inclusiones pueden ser negociadas), además de que reflejan el uso normal del lenguaje moderno, en el que es común recurrir a expresiones como "en términos estrictos" o "en términos amplios"; la desventaja es que se abre el camino a toda suerte de ambigüedades.

Cabría preguntarnos ahora que tiene que ver esta disquisición lingüística y filosófica con la práctica de la persuasión y la reformulación de frases. El hecho es que un buen retórico crea nuevas categorías semánticas con propósitos definidos. La "guerra santa" de los musulmanes es un buen ejemplo, con su equivalente, "guerra justa" en el mundo cristiano: no se trata de cualquier guerra, sino de una categoría de guerra que se hace moralmente aceptable a través de una redefinición que sirve a los propósitos del orador. Dicho de otra manera, el hablante escoge categorías semánticas para reformular un concepto; un ejemplo son palabras como "daños colaterales", término acuñado durante las guerras de la antigua Yugoslavia, para denotar a las víctimas civiles de los ataques de la OTAN. El objetivo de este neologismo es, evidentemente, minimizar el efecto que tienen en la opinión pública la muerte de gente inocente en los

bombardeos. Otro ejemplo es el llamado de Saddam Hussein al pueblo iraquí para librar “la madre de todas las batallas” durante la Guerra del Golfo Pérsico en 1991.

Estos términos suelen operar a un nivel subliminal, por lo cual es importante percibirlos conscientemente, mediante la herramienta de las categorías semánticas, para conocer la influencia que ejercen sobre nuestro pensamiento y el de otras personas.

En consecuencia, dicen nuestros autores, el significado es algo negociable y los negociadores son los hablantes de una comunidad lingüística. Es importante que los diplomáticos y los políticos tengan estos hechos en cuenta.

Terminaremos nuestro análisis con el recurso retórico llamado “credibilidad”, que los griegos llamaron “ethos”. La credibilidad del hablante es un reflejo de su autoridad, su conocimiento y las evidencias que muestran que es lo que pretende ser. Todo buen orador hace lo posible por mostrar que merece estar donde está y recurre para ello a herramientas que son aceptadas en su cultura. En los Estados Unidos, por ejemplo, un candidato a un puesto público debe presentarse como creyente, honesto, respetuoso de las leyes, marido fiel y buen padre de familia. Cualquier demostración de que es deshonesto (p.ej. evade impuestos) o ha sido infiel puede destruir su credibilidad y, por ende, su carrera política. En América Latina o en Europa, los criterios son otros.

Si bien la credibilidad se refiere principalmente a una característica del hablante, el término se usa también para referirse a las creencias y los valores que caracterizan a una comunidad, nación o ideología. En este caso, el uso de la credibilidad tiene un enorme potencial emocional.

La consecuencia más importante de la revisión que acabamos de hacer de los recursos retóricos es que todos ellos pueden ser utilizados propositivamente en un proceso de reformulación de enunciados, con fines específicos. Más aún, todos estos procedimientos pueden ser aprendidos mediante un programa de entrenamiento adecuado.

Ahora bien, la formulación implica también un conocimiento de los valores y los objetivos de la otra parte implicada en el proceso de comunicación y del auditorio en general, así como también una capacidad de adaptación del hablante al tema y a la ocasión.

La retórica: recursos emocionales (pathos)

Continuamos nuestro análisis con las herramientas retóricas que recurren a la emoción (el “pathos” de los griegos), como son las falacias lógicas, las “historias en cápsula”, la metáfora y la manipulación de la inferencia. Debemos empero aclarar que no hay una división tajante entre los recursos emocionales y los racionales, pues las fronteras entre ellos son difusas.

Una falacia lógica no es un pensamiento erróneo, sino un conjunto de recursos del lenguaje de gran fuerza emocional utilizados en el discurso político y en la propaganda. El más común es apelar al miedo, la adulación, el odio, el orgullo, la compasión, la solidaridad, la culpa o la reverencia para conmovir al auditorio.

Una falacia muy común en el escenario político es la “pregunta capciosa”, consistente en plantearla de tal manera que la respuesta implica un reconocimiento de algo: “¿Por qué razón mataste a tu esposa?”

Otros ejemplos de falacias lógicas son los ataques personales (referirse a particularidades del oponente y no al tema en discusión), los falsos dilemas (crear la ilusión de que hay sólo dos opciones, donde existen varias), la pendiente jabonosa (argumentar que dar un paso en una dirección lleva inevitablemente a otros pasos y al desastre), la causa falsa, la diversión (desviación del sujeto de discusión), las falsas analogías y las generalizaciones apresuradas.

Las historias en cápsula son narraciones emotivas que impulsan al oyente a la acción. Tienen básicamente cinco componentes: una emoción (la emoción del hablante y la que provoca en el oyente), un problema que a todos preocupa, un protagonista con un punto de vista (que el oyente debe compartir o rechazar), una propuesta de cambio y, por último, un momento de toma de conciencia que señala el camino para llegar al cambio; generalmente, el relato se basa en mitos y se desarrolla en metáforas (Lakoff, 1991). Lo interesante de estas historias es que pueden ser tan cortos como una sola palabra o tan largos como un ensayo. El procedimiento es común en la literatura, desde la *Ilíada* hasta las *Novelas Ejemplares*, obras en las que se relata vívidamente la conducta correcta o incorrecta de los protagonistas, con fines morales. En todos los ámbitos culturales encontramos mitos, fábulas y parábolas que tienen estas características. El político usa estas historias para encandilar al oyente, capturar su imaginación y darle una directiva; el relato estructura eventos de una cierta manera, crea cohesión de grupo e invita al oyente a

identificarse con los personajes y los valores del narrador; apela, por tanto, a la imaginación y a la identificación del o los oyentes.

Los componentes más importantes de la historia son las connotaciones y las metáforas.

En la semántica se distinguen dos componentes del significado, a saber, la denotación y la connotación. La denotación se refiere a la relación que tiene una palabra con la realidad (objetos o acontecimientos, o atributos de objetos o acontecimientos), mientras que la connotación se refiere a los significados secundarios asociados con la palabra. Un ejemplo muy querido de los analistas es la persona que lucha contra el régimen establecido de un país determinado; se le pueden aplicar las denotaciones de "insurgente", "rebelde", "opositor", "sedicioso", "patriota" o incluso "terrorista", siendo la connotación de cada una de estas palabras muy diferente; en cada caso, el significado político varía.

Un excelente ejemplo son los miembros de Al Fatah de Yasser Arafat, que fueron considerados al mismo tiempo terroristas o luchadores de la libertad, según el punto de vista del hablante. Un ejemplo moderno es la manera como se denomina a los mexicanos que cruzan la frontera hacia los Estados Unidos en busca de trabajo, sin usar los cauces normales; para el gobierno americano son *inmigrantes ilegales*, para el gobierno mexicano son *trabajadores indocumentados*. En la práctica diplomática, el gobierno de México nunca aceptaría una invitación del gobierno de los Estados Unidos para tratar el tema de la "inmigración ilegal", pero sí estaría dispuesto a sentarse a la mesa con sus vecinos si el tema fuera "la migración en América".

En la diplomacia es evidente el uso selectivo de los términos al referirse a una situación determinada. Tomemos el caso hipotético de una guerra civil en el país Y, que merece la atención del país X:

- "El Gobierno de X observa con preocupación los acontecimientos en Y e insta a las partes a ..."
- "El gobierno de X observa con preocupación los acontecimientos en Y e insta al Gobierno de Y y a los rebeldes..."
- "El Gobierno de X observa con preocupación los acontecimientos en Y e insta al Gobierno de Y y a los insurgentes..."

En cada caso, la connotación de los opositores es claramente diferente. En el primero, el Gobierno de X da al Gobierno y a los opositores el mismo

estatus; en el segundo, los opositores son simples rebeldes; en el tercero está implícito un reconocimiento a las razones de los opositores. Cada término evoca emociones diferentes en los oyentes; así, en muchos países latinoamericanos, la palabra "insurgentes" evoca irremediablemente a los héroes que lucharon por la independencia.

"Los insurgentes" es un excelente ejemplo de toda una historia contenida en una sola palabra, cuya evocación despierta grandes emociones en los oyentes. Otros ejemplos son: "Terrorismo", "el muro de Berlín", "limpieza étnica", "daños colaterales".

La elección de los términos correctos es una de las tareas más minuciosas de la diplomacia. En Iberoamérica no es lo mismo usar las palabras "indio", "indígena" o "aborigen" para referirse a los antiguos pobladores de América. Del mismo modo, el uso del nombre "Malvinas" o "Falkland" para referirse a las islas del Atlántico Sur implica una clara toma de posición en el conflicto entre Gran Bretaña y la Argentina.

También encontramos el caso de denotaciones diferentes que tienen la misma connotación. Un ejemplo es el uso del sufijo "-gate" para denotar un embrollo político con tintes de escándalo, evocando el enredo de Richard Nixon en el Watergate: "Angolagate", "Lewinskygate", etc.

En la práctica, lo importante es que el diplomático tenga plena conciencia de la importancia de las connotaciones y denotaciones en el momento de manejar su lenguaje.

La metáfora es una figura retórica muy conocida en las ciencias literarias que consiste en denominar algo a través de su semejanza con otra cosa. En nuestros términos, la importancia de la metáfora es que es capaz de encerrar toda una historia en unas palabras: tomemos como ejemplo a nuestro Macomber, que llama a la diplomacia "el juego de los ángeles".

Ahora bien, contra la opinión de algunos críticos literarios que opinan que la metáfora añade colorido a lo que se dice, sin afectar la sustancia, los teóricos de la TAH sostienen que esta figura crea una realidad y mueve a la acción. Así, por ejemplo, designar a un grupo de gente como "terroristas" o "defensores de la libertad" tiene claras consecuencias en la práctica: La metáfora y la analogía ayudan al hablante a estructurar la realidad y guían su conducta real; en otras palabras, la manera como se formula un tema determina cómo y quién va a actuar con respecto a ese tema. Además, las metáforas convincentes determinan qué políticas van a ser aprobadas, pues tienen la función de vincular al oyente individual con

el mundo político (o diplomático) proporcionándole una vía para ver relaciones que de otra manera no percibiría fácilmente.

De ahí la importancia de comprender la función de la metáfora, y de la retórica en general, en la diplomacia. Uno de los autores más interesantes en este campo, George Lakoff, llama la atención hacia la importancia de comprender el papel de la metáfora en los siguientes términos:

Las metáforas pueden matar. El discurso sobre ir o no a la Guerra del Golfo fue un panorama de metáforas. El Secretario de Estado Baker vio a Saddam Hussein 'pisando nuestra línea económica vital'. El Presidente Bush lo retrató ocupando un 'bastión' en nuestra economía. El General Schwarzkopf caracterizó la ocupación de Kuwait como 'una violación' en curso. El Presidente dijo que los EUA estaban en el golfo para "proteger la libertad, proteger nuestro futuro y proteger al inocente" y que teníamos que hacer retroceder a Saddam Hussein. Saddam Hussein fue pintado como un Hitler. Es vital, literalmente vital, comprender justamente el papel que ha tenido el pensamiento metafórico para llevarnos a esta guerra (Lakoff, 1991; p. 1)⁴³.

Las metáforas son ambiguas por naturaleza porque su contenido se comunica en buena medida a través de lo que no se dice, ya que se trata de una serie de implicaciones, connotaciones, conjuros o alusiones, y no a través de las palabras dichas explícitamente. Volveremos más adelante al tema de la ambigüedad.

La manipulación de la inferencia consiste en hacer al oyente llegar a las conclusiones que quiere el hablante, sin que aquel se dé cuenta de que fue manipulado, mediante el uso de una red de presuposiciones, preguntas capciosas, connotaciones prejuiciadas, metáforas e historias en cápsula. Este recurso es, entonces, una especie de caja de herramientas.

⁴³ "Metaphors can kill. The discourse over whether to go to war in the gulf was a panorama of metaphor. Secretary of State Baker saw Saddam Hussein as "sitting on our economic lifeline". President Bush portrayed him as having a "stranglehold" on our economy. General Schwarzkopf characterized the occupation of Kuwait as a "rape" that was ongoing. The President said that the US was in the gulf to "protect freedom, protect our future, and protect the innocent", and that we had to "push Saddam Hussein back". Saddam Hussein was painted as a Hitler. It is vital, literally vital, to understand just what role metaphorical thought played in bringing us in this war". (Lakoff, 1991, p. 1).

Podemos concluir que el lenguaje es capaz de influir en el oyente no sólo a través de su cabeza, sino también de su corazón: cognición y emoción son los dos componentes que confluyen para cambiar la conducta en una dirección determinada. Hemos hecho una pequeña revisión de las herramientas existentes para lograr ese objetivo.

Ambigüedad y contexto

La TAH considera que la definición del contexto en la interpretación del lenguaje y el reconocimiento del papel central de la ambigüedad son parte de la nueva perspectiva, en la que se considera que el lenguaje no solamente describe la realidad, sino que la recrea. Como hemos dicho, el lenguaje como forma de acción construye realidades alternativas y la gramática transforma la realidad percibida en significados que no siempre son obvios.

Es difícil definir la ambigüedad. No obstante, podemos decir que es una expresión capaz de generar al menos dos significados diferentes (incluso incompatibles), o un enunciado que puede dar lugar a reacciones diferentes (incluso contradictorias). La realidad nos muestra que hay diferentes tipos de ambigüedades: ambigüedad en sentido estricto (homofonías), ambigüedad en sentido amplio (vaguedad de referencia, o historias en cápsula), y ambigüedad en ambos sentidos.

Para comprender la ambigüedad, el factor más importante es el contexto. Así, mientras más definido sea un contexto, menores las posibilidades de que surjan ambigüedades. De hecho, cuando un oyente percibe una ambigüedad, lo primero que hace es recurrir al contexto para disipar las dudas. En la política y la diplomacia, un factor de primordial importancia es reconocer que los contextos cambian con el paso del tiempo: el significado y la importancia de una observación, de una declaración, de una nota o de un tratado varían en función de los cambios de las circunstancias políticas y diplomáticas. Por esa razón, el citar fuera de contexto es un procedimiento sencillo para desacreditar a un político o a un diplomático.

Los teóricos de la TAH van más allá, pues consideran que la ambigüedad y, por ende, la subjetividad son parte consustancial del lenguaje político: "No puede haber un mundo de eventos distinto de la interpretación de los observadores (...) la ambigüedad y la subjetividad no

son desviaciones ni patologías (...) constituyen el mundo político". (Edelman, 1988; p. 95)⁴⁴.

Los psicolingüistas van más allá que Edelman, pues sostienen que muchos aspectos del lenguaje son indeterminados; la ambigüedad y la imprecisión son propiedades inherentes a las lenguas naturales (pero no a las artificiales); es el "precio" que debe pagar el lenguaje a cambio de mayor flexibilidad. Y el lenguaje tiene que ser flexible para incluir nueva información y nuevos significados, a fin de servir a los fines de la comunicación.

En el lenguaje diplomático, la ambigüedad es tan importante como la precisión. El mismo Harold Nicolson considera que la precisión es una de las cualidades del buen diplomático. Y sin embargo, la falta de precisión puede ser una virtud en determinadas circunstancias. La precisión tiene las desventajas de que puede ser ofensiva, puede generar rechazo y hostilidad y puede reducir el espacio para maniobrar diplomáticamente.

Por su parte, la ambigüedad tiene las desventajas de que puede dar lugar a disputas sobre la interpretación de un texto y puede causar una pérdida de confianza no sólo en una persona, sino también en un grupo de personas (un equipo negociador o una nación), lo cual es un grave problema en las relaciones diplomáticas.

Con todo y sus desventajas, el objetivo principal de la ambigüedad es crear espacio de maniobra, en el tiempo y en el espacio, para la diplomacia. La ambigüedad permite interpretaciones múltiples, por lo cual puede acomodar opiniones divergentes. Gracias a ella es posible que dos partes mantengan posiciones irreconciliables en la realidad y, a pesar de todo, logren un compromiso por escrito. En términos políticos esto es importantísimo, pues el mismo mensaje puede ser llevado a diferentes auditorios con interpretaciones convenientes, permitiendo así al hablante "no perder la cara". Por otro lado, la ambigüedad permite ganar tiempo, a fin de lograr mejores acuerdos en el futuro, o para generar diferencias de interpretación que pueden ser la base de acuerdos en circunstancias cambiantes.

Uno de los métodos más comunes de formulaciones ambiguas utilizado en la diplomacia es recurrir a un pronombre impersonal: "se piensa", "se dice", "se actúa"...

⁴⁴ "there can be no world of events distinct from the interpretation of observers (...) ambiguity and subjectivity are neither deviations nor pathologies (...) they constitute the political world". (Edelman, 1988, p. 95).

De manera que la ambigüedad es tan relevante como la precisión. El arte de la diplomacia consiste, precisamente, en usar inteligentemente las dos cosas en los contextos adecuados. En consecuencia, uno de los deberes del diplomático es aprender a usar ambos recursos creativamente. El uso de la ambigüedad con un propósito político, para la resolución de un diferendo, para ganar tiempo, para lograr un compromiso o para salvar la cara debe ser considerado como algo positivo. Al mismo tiempo, utilizar este recurso para confundir, decepcionar o destruir acuerdos es negativo.

Existen varios tipos de ambigüedad:

- 1) La homofonía, o sea, el uso de palabras que tienen el mismo sonido, pero diferente significado: "ético" y "hético", "deshecho" y "desecho" o "casa" y "caza" en español americano.
- 2) La polisemia, o sea una palabra que tiene varios significados: "estado" puede ser un país, una entidad federativa, una condición física, una condición de salud, o simplemente una forma del verbo "estar".
- 3) La ambigüedad del ámbito de aplicación: "hombres, mujeres y niños enfermos" (¿"enfermos" se refiere a todos o solamente a los niños?).
- 4) La vaguedad (falta de especificación); un ejemplo diplomático muy conocido es la declaración del gobierno americano sobre la "política de una China" (febrero de 1972), a propósito de la polémica entre la República Popular China y la República China (Taiwán): "Los Estados Unidos reconocen que todos los chinos en ambas márgenes del Estrecho de Taiwán sostienen que hay sólo una China y que Taiwán es una provincia de China"⁴⁵.
- 5) La señalización: Se refiere al uso de acciones para comunicar un mensaje; por ejemplo, el acto de abandonar una sala de sesiones como forma de protesta.
- 6) Lo que no se dice: Es un silencio creado por el propio lenguaje. Se trata de un mensaje encerrado entre las palabras.

El tema de lo que no se dice merece un tratamiento especial: no en balde alguien definió la diplomacia como "el arte de decir algo cuando no hay nada que decir y de no decir nada cuando hay algo que decir". Debemos

⁴⁵ "The United States acknowledges that all Chinese on either side of the Taiwan Strait maintain there is but one China and Taiwan is a province of China".

tener claro que no estamos hablando de lo que el hablante deja de decir intencionalmente (por discreción, censura o incapacidad), sino de aquello que no es necesario decir, o sea, de mensajes enviados entre las palabras que los oyentes comprenden.

Lo que no se dice puede ser a la vez una fuente de comprensión o de malentendidos; existe porque el lenguaje oral no puede expresarlo todo y la inferencia desempeña un papel central en la comunicación: todo oyente recurre a una cierta dosis de suposición para captar un significado. La inferencia puede ocurrir en diferentes niveles lingüísticos, o sea el fonético, el morfológico, el léxico, el sintáctico o el pragmático y, en todos los casos, tiende a ser inconsciente para el oyente.

El lenguaje común contiene imprecisiones que hacen necesaria la inferencia y abren la puerta a manipulaciones. Por ejemplo, en español podemos decir "una copa de vino", "una copa de cristal", una copa de Bizancio" o "una copa de regalo"; en cada caso, el uso de la palabra "de" tiene un significado diferente. Otro ejemplo: "medicina para el catarro" y "medicina para el crecimiento" tienen significados contradictorios, pues en la primera frase se trata de detener un proceso y en la otra de fomentarlo. Cabría preguntarse qué significa la frase "medicina para la crisis"... En estos ejemplos, el oyente tiene que hacer uso de la inferencia para captar el mensaje y el hablante tiene margen para manipularla a través de espaciamentos.

Por consiguiente, lo no dicho es un aspecto central, pues el lenguaje oral tiene numerosos espacios vacíos (o brechas verbales) que tienen una función comunicativa; la ironía, el humor y el doble sentido se nutren de estos espacios. Lo que no se dice funciona como un vínculo entre el hablante y su entorno verbal. Por ejemplo, el recurso a jergas, jergonzas y localismos es muy efectivo para comunicarse con un sector particular de los hablantes que están dentro de "los nuestros", el *ingroup* que ya hemos mencionado; en consecuencia, refuerza el sentido de pertenencia al grupo, teniendo al mismo tiempo una función exclusiva, ya que marca las diferencias con respecto al *outgroup*. Lo no dicho tiene la ventaja, o desventaja, de que su existencia puede ser negada. El hablante puede siempre recurrir a testimonio o a registros para demostrar que "no lo dijo", o "no fue esa mi intención". Asimismo, tiene la característica de que permite una manipulación de la inferencia, pues el hablante puede dar lugar a sugerencias, connotaciones, analogías, metáforas y ambigüedades basadas en lo no dicho para manipular al oyente.

Un recurso muy común, que en la literatura recibe el nombre de parataxis, es la unión de dos oraciones sin conjunción evidente entre ellas que indique una relación lógica. Por ejemplo, "El expositor llegó tarde. Nadie escuchó la conferencia". La relación causal entre una y otra es ambigua; la falta de una palabra que indique causalidad deja el vínculo a la imaginación del oyente. Un ejemplo de esta práctica en la política es la conocida frase de George W. Bush: "Saddam Hussein es una amenaza para nuestra nación. El 11 de septiembre cambió el pensamiento estratégico de cómo proteger nuestro país"⁴⁶; la falta intencional de un vínculo entre ambas frases invita al oyente a inferir que Saddam Hussein fue el responsable de los ataques.

Otro ejemplo es el caso del énfasis y la acentuación contrastada al hablar, pues una simple entonación puede dar fuerza a una afirmación o expresar varias sutilezas que no podría abarcar el lenguaje oral. Justamente, el arte de la oratoria enseña el manejo de las pausas, los tiempos, las entonaciones y las acentuaciones contrastadas para convencer al oyente.

Por eso es importante que el diplomático tenga conciencia de las múltiples posibilidades de lo no dicho, tanto en el papel de oyente como en el de hablante.

Todos los tipos de ambigüedad que hemos revisado pueden aparecer simultáneamente. La ambigüedad no necesariamente es un accidente, sino con frecuencia un recurso aplicado propositivamente. Muchas veces no es importante aclarar las ambigüedades, sino más bien cultivarlas para lograr un objetivo definido. Es importante que los diplomáticos tengan conciencia clara de este tipo de métodos, pues aparecen con frecuencia en su práctica cotidiana.

Hasta ahora nos hemos referido al lenguaje oral. En las páginas siguientes abordaremos otro aspecto del lenguaje: la parte no verbal.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

La conducta no verbal participa también en el proceso de comunicación humana (y de algunos animales), a través de mensajes visuales que son enviados a través de gestos, expresiones faciales, contacto corporal,

⁴⁶ "Saddam Hussein is a threat to our nation. September 11 changed the strategic thinking for how to protect our country". (The White House, 2003).

contacto visual, postura o movimientos corporales⁴⁷. Veremos cómo funcionan algunas de estas categorías en la comunicación, no sin antes subrayar que el mensaje contenido por las formas de conducta que vamos a mencionar varía enormemente de una cultura a otra, como veremos en el capítulo 9.

Las expresiones faciales son un medio de comunicación por excelencia, ya que el control preciso que ejerce el ser humano sobre la boca, los labios, los ojos, la nariz, la frente y el mentón hace posible miles de expresiones de felicidad, tristeza, enojo, miedo, sorpresa, disgusto, vergüenza, angustia e interés que son más o menos universalmente reconocidas (Ekman, 2003).

La postura puede comunicar el grado de atención de una persona, la diferencia de estatus entre los participantes y el grado en que uno gusta del otro. Posturas como estar encorvado, abrir las piernas, adelantar los hombros o cruzar los brazos indican sentimientos y actitudes hacia otra persona. Algunas envían un mensaje positivo durante el proceso de comunicación, como el inclinarse hacia adelante. Por el contrario, cuando alguien está hablando con otro y mira constantemente al piso o al techo, muestra desinterés por la conversación. Una postura correcta sería inclinarse hacia adelante para escuchar y mantenerse erecto al hablar (Pease y Pease, 2004).

Los gestos son movimientos hechos con las manos, los brazos, la cabeza, los ojos o el cuerpo como un todo; como asentir, aumentar la abertura de los ojos o pestañear. Hay un conjunto de gestos convencionales, específicos de cada cultura, que pueden usarse en vez de palabras, como agitar la mano para decir adiós en nuestro medio. Algunos gestos son complementarios, en el sentido de que aparecen acompañando al lenguaje oral para modificar su significado.

El contacto visual, puede indicar interés, atención y dedicación. Cuando una persona está interesada, sus pupilas se dilatan. La duración del contacto visual es un dato significativo: mientras más largo, mayor el interés. La falta de contacto visual en una situación social suele indicar desinterés. Por esa razón, las personas observan constantemente la cara y los ojos del otro en busca de señales positivas o negativas (Ekman, 2003).

⁴⁷ La visión puede ser sustituida por otras formas de percepción en el caso de los ciegos, como por ejemplo, movimientos corporales percibidos a través de ruidos.

El tacto es un sentido que, además de proporcionar información sobre superficies y texturas es un componente importante de la comunicación, pues determina el grado de intimidad física entre la gente. El tocarse, como medio de comunicación, incluye darse la mano, besar (mejilla, mano, labios), dar palmadas en la espalda y apretar el brazo. Obviamente, existen también el "tocarse" como conducta sexual y como forma de violencia, que incluye empujar, jalar, golpear, patear, etc.

No obstante, los expertos consideran que también existe un proceso de comunicación no verbal a través de objetos, artefactos y contextos físicos que tienen un significado, como la ropa, los espacios arquitectónicos, o bien objetos que confieren rango o prestigio (medallas, bandas, uniformes, collares, bastones, togas, incluso portafolios y material de escritorio).

Por ejemplo, la ropa es un indicio no verbal, pues contiene en principio información sobre la personalidad de la persona, su origen y su nivel financiero; pero también puede indicar la cultura, el humor, el nivel de confianza, los intereses, la edad, la autoridad, los valores y la identidad sexual del usuario. Las otras personas siempre reaccionan a estos indicios.

El espacio en que tiene lugar la comunicación es otro factor no verbal. El espacio que media entre el hablante y el oyente influye en la manera como se percibe el mensaje. Los estudiosos del tema consideran que el espacio puede ser dividido en cuatro categorías principales: íntimo (2 a 45 cm), social (45 a 122 cm), personal (122 a 365 cm) y público (más de 365 cm) (Pease y Pease, 2004). Todos tendemos a defender nuestro espacio íntimo cuando alguien se nos acerca demasiado.

El estudio de la comunicación no verbal se concentra principalmente en las conductas de las personas durante la interacción, las condiciones ambientales en las que ocurre y las características físicas de los participantes.

Los psicólogos llegaron al campo de la comunicación no verbal a través de su interés por comprender las emociones. Los primeros abordajes se remontan al mismísimo Charles Darwin, quien inició una línea de investigación que dura hasta nuestros días con su libro "La expresión de las emociones en el hombre y los animales" (1872); se considera que esta obra es la principal aportación de Darwin a la psicología. En la segunda mitad del siglo XX, Silvan Tomkins (1962) alcanzó notoriedad con su "teoría del afecto", según la cual hay seis formas básicas de afecto con base filogenética, que divide en pares: interés-excitación, gozo-alegría,

sorpresa-sobresalto, sufrimiento-angustia, enojo-rabia y miedo-terror; cada una de ellas tiene sus propias formas de expresión no verbal.

Por la misma época, Argyle (1988) sostuvo que existen códigos no verbales que usa el ser humano para establecer y mantener las relaciones interpersonales, los cuales tienen cinco funciones primarias: 1) expresar emociones, 2) expresar actitudes interpersonales, 3) acompañar el lenguaje aportando indicios de comunicación, 4) presentarse a sí mismo (la propia personalidad) y 5) cumplir rituales (como los saludos). Por ejemplo, la persona manifiesta su cercanía interpersonal a través de acciones verbales llamadas conductas de inmediatez, como sonreír, tocar, posturas corporales abiertas y contacto visual.

En resumen, Argyle sostiene en sus numerosas obras que el contacto visual, las expresiones faciales, el tono de voz, las posturas y los gestos determinan la interacción social que tenemos con los demás, de una manera más o menos inconsciente.

Mehrabian (1972, 1981) añade que hay básicamente tres elementos que intervienen en una comunicación directa entre dos personas, a saber, las palabras, el tono de voz expresión facial (la conducta no verbal). Para que tenga lugar una comunicación eficaz entre dos personas, especialmente de las emociones, las tres partes del mensaje tienen que apoyarse mutuamente. Si falta congruencia, el oyente puede percibir dos mensajes diferentes, con la consiguiente irritación. La parte no verbal es tan importante para comunicar los sentimientos y las actitudes, que si hay una incongruencia entre ella y las palabras, se producen problemas en la interacción; por ejemplo, cuando una persona dice algo evitando el contacto visual, tendemos a creer que miente; otro ejemplo es el orador que transmite sus ideas al auditorio no solamente a través de las palabras, sino también a través de indicios no verbales que revelan su convicción.

Obviamente, estos hallazgos científicos han despertado el interés de muchos otros psicólogos y existen innumerables líneas de investigación. Por ejemplo, el trabajo de Remland y Jones (2005) sobre la distancia interpersonal, la orientación del cuerpo y el tocarse, y el de Hsee, Hatfield y Chemtob (1992) sobre la manera como las personas evalúan el estado emocional de los otros. En el área clínica se han venido investigando diversos aspectos de la comunicación no verbal, tanto en la interacción entre paciente y terapeuta, como en la generación de trastornos. Así, en una investigación de tres décadas, Robert Miller y James Giannini analizaron la capacidad de interpretar indicios no verbales de diferentes

personas en situaciones variadas; entre otras cosas, encontraron una capacidad disminuida para interpretarlos en las personas que sufren de depresión mayor (Giannini, Folts, Melemis y Loisselle, 1995) y en los adictos a la heroína (Giannini y Jones, 1985).

El libro de Rosenthal (1979), que contiene estudios sobre el análisis de las diferencias individuales en la capacidad de distinguir los indicios no verbales, es especialmente importante para nuestros objetivos, ya que fue el detonador de una línea de investigación que ha tenido importantes aplicaciones. El enfoque de la conducta no verbal como una capacidad se concentra en las diferencias individuales para enviar (codificar), recibir (descodificar) y regular la conducta no verbal. El nuevo enfoque significa un cambio de énfasis de las investigaciones en tres sentidos, el primero es concentrarse no sólo en el componente cognitivo de las relaciones interpersonales, sino también en el emocional; el segundo es pasar del análisis de rasgos abstractos al manejo de habilidades o competencias concretas; el tercero es pasar del estudio de un estado al de un proceso⁴⁸.

Las capacidades no verbales parecen ser importantes para el desarrollo del individuo; de ellas depende el éxito para iniciar y mantener una interacción social, para desarrollar relaciones interpersonales y para manejar impresiones, elementos imprescindibles para el desarrollo del individuo en ambientes empresariales, políticos y diplomáticos. Lo más importante, para nuestros objetivos, es la constatación de que estas capacidades pueden ser aprendidas mediante procedimientos de entrenamiento psicológico (Riggio y Feldman, 2005).

Actualmente la comunicación no verbal se ha convertido en un fecundo campo de investigación de la psicología social, con publicaciones propias, como el *Journal of Non Verbal Behavior*; sus recomendaciones para el entrenamiento de competencias sociales han hallado aplicación no sólo en la psicología, sino también en la educación, la administración de empresas, el trabajo social y, por supuesto, la diplomacia y la política, como veremos en el capítulo 8.

EL LENGUAJE ESCRITO

Como dijimos anteriormente, comúnmente el resultado de una negociación, una gestión, una mediación o un contacto es. La elaboración

⁴⁸ Estos trabajos dieron origen al popular concepto de "inteligencia emocional" (Goleman, 1995).

de documentos es un proceso largo, complicado y cargado de implicaciones, en el que intervienen muchas de las consideraciones que hicimos para el lenguaje hablado. La diferencia es que aquí el resultado queda plasmado en un texto con validez legal que puede llegar a tener enorme trascendencia. No es sorprendente, entonces, que en cualquier escrito, ya sea un acuerdo político o un simple *aide mémoire*, cada palabra, cada frase y cada coma han sido pensadas y repensadas antes de escribirlas.

En términos generales, (véase Kowaljow, 1980; p. 32) en la diplomacia se manejan cinco tipos de correspondencia diplomática:

- a) Nota verbal. Es un documento oficial escrito en términos protocolarios, mediante el cual dos gobiernos u organizaciones intercambian comunicaciones. Generalmente sigue un formato con normas preestablecidas internacionalmente. Toda nota verbal comienza con un saludo ceremonioso, como por ejemplo "El gobierno de A saluda atentamente al honorable gobierno de B". Acto seguido, se plantea el problema que causa la nota de la mejor manera posible, como por ejemplo, "y tiene el honor de referirse al artículo XX del Tratado de Cooperación Bilateral entre A y B firmado el xx de xx, actualmente vigente... "A continuación, viene una solicitud (una demanda o una exigencia), como "En este contexto, el gobierno de A solicita respetuosamente la amable mediación del gobierno de B a fin de verificar... "La verificación puede ser un asunto simple o uno extremadamente complejo, un evento cotidiano o un *casus belli*, dependiendo del contexto histórico, social y político arriba citado. Algunas palabras, cuidadosamente escogidas, determinan el tono de la nota: "El gobierno de A observa los acontecimientos en B" significa un primer nivel de alerta. "El gobierno de A observa atentamente los acontecimientos en B", es un segundo nivel. "El gobierno de A observa con preocupación los acontecimientos en B" es un grado mayor. Y así sucesivamente: "El gobierno de A reprueba los acontecimientos en B"; "El gobierno de A rechaza los acontecimientos en B".

Kowaljow explica de la manera siguiente las características de las notas soviéticas durante la Guerra Fría: Pueden contener "una protesta" o "una protesta enérgica". Un buen ejemplo es la nota enviada por la URSS a los Estados Unidos a propósito del sobrevuelo

de un avión americano sobre el territorio de la RDA: "El gobierno soviético eleva una protesta enérgica contra esta nueva acción agresiva de la fuerza aérea americana y subraya... "La nota contiene un aviso claro: "Si aviones militares de países de la OTAN son avistados en el espacio cuya seguridad depende de las fuerzas aéreas soviéticas (...) serán destruidos con todos los medios de defensa disponibles". (Kowaljow, 1980; p. 103). La Guerra Fría terminó, pero las guerras siguen existiendo y también la necesidad de analizar el lenguaje de los contendientes.

- b) Nota personal. Es semejante a la anterior, mas en este caso dos funcionarios de gobiernos u organizaciones diferentes intercambian comunicaciones. Generalmente, el emisor de la nota escribe a mano una introducción y/o un colofón (como "Estimado embajador X:" y "Con un saludo especial para usted") a fin de darle un tono personal.
- c) *Aide mémoire*. Es un documento que puede enviarse después de una reunión diplomática, para señalar los puntos que fueron tratados y, eventualmente, los acuerdos pactados. Tiene la función de dejar por escrito lo que se dijo, aunque lleva ese nombre por cortesía diplomática.
- d) Memorándum. Documento semejante al anterior, sólo que en este caso se trata de un resumen de puntos de vista y aspectos de un problema a tratar. Se parte del supuesto de que contiene la opinión de ambos bandos, aunque es aceptable que subraye la perspectiva del emisor. El hecho de que el receptor acepte el documento es una señal de que pueden iniciarse negociaciones sobre esa base.
- e) Escritos personales semi-oficiales. Cartas, mensajes y consideraciones que intercambian diplomáticos de alto nivel.

Otros documentos importantes son las declaraciones, los tratados, los protocolos y los acuerdos.

Como dijimos, el proceso de elaboración de estos documentos es minucioso y esmerado, sobre todo si es producto de una negociación. En el cuadro siguiente mostramos como ejemplo de este procedimiento el análisis que hace un profesor de la organización Diplo, en su curso sobre Lenguaje y Diplomacia, sobre la resolución 1441, relativa a la situación en Irak, expedida en 2002 por el Consejo de Seguridad de la ONU (Cuadro 6.1; el texto se encuentra en inglés por razones obvias).

Cuadro 6.1

UNSC Resolution 1441 (Diplo, 2012)

In the autumn of 2002, members of the United Nations Security Council spent several weeks studying the wording of draft texts of Resolution 1441 (US and British resolution on Iraq). In particular, the US/UK draft was put under the microscope in order to identify and extract the 'hidden triggers' for war thought to be contained within it.

Here are some of the linguistic issues which arose.

1. **Modality:** *may* versus *will*. The US favoured the phrasing 'Iraq *will* face serious consequences' as a result of continued violations, France preferred the conditional connotations of the modal *may*.
2. **Tense:** *present* versus *past tense*. Should the draft say that Iraq *is*, or *was*, in breach of past resolutions? Once again France objected to the original wording claiming that the present tense would be a license for war.
3. **Number:** *one* versus *two resolutions*. The question of whether there should be two UN resolutions (one sending inspectors back in, the other authorising military action only once Iraq had been given the chance to comply) proved to be one of the main stumbling blocks in negotiation. France insisted that certain 'ambiguities' should be removed from the resolution. These concerned the automatic recourse to military force (bypassing the second resolution) should Baghdad hamper the weapons inspectors. The US draft (see paragraph 13) was ambiguous on this issue.
4. **Conjunctions:** *and* versus *or*. On Thursday November 7th France's misgivings concerning 'hidden triggers' in the ambiguous phrasing of the draft submitted by the US were assuaged by the replacement of the word 'or' by the word 'and' in the following context: 'In the new version, if the US or any other state wants to report an instance of Iraqi non-compliance, and thus to reconvene the security council, it will have to do so "in accordance with paragraph 11 and 12", not "11 or 12".'
5. **Semantic ambiguity:** questions arose over the scope of terms such as *hostile acts* and *material breach*, and over who had the authority to decide what constitutes instances of each. Another more general semantic issue was whether the resolution really lived up to its claim of being a final opportunity, or whether it's 'war-triggering tripwires' were designed to make it fail. Interestingly enough, there was nothing in the resolution which could stop the US going to war - no power of veto resided with the Security Council or anybody else. Here are a couple of quotes emphasising Bush's prerogative:

"We're certainly willing to look at minor fixes to the text, but there cannot be language that ties the president's hands," one US official said earlier yesterday, on condition of anonymity. The Bush administration had maintained that French, Russian and Chinese fears of a "hidden trigger" were always unwarranted. "The president has all the authority he needs, should he decide to strike Iraq, thanks to the congressional resolution," an official said.

And the rest, as we know, is history!

CORTESÍA E IMAGEN

Para complementar lo dicho anteriormente, revisaremos dos conceptos íntimamente relacionados con el uso del lenguaje en la diplomacia y la política: la cortesía y la imagen.

La cortesía es mucho más que decir "gracias" y "por favor". Hay innumerables formas gramaticales en nuestro lenguaje que implican un reconocimiento a los demás, como por ejemplo, el uso de un condicional en español: No es lo mismo decir "ven a la oficina a las cinco" que "¿podrías venir a mi oficina a las cinco? Hay también otros componentes verbales, como el tono, y no verbales, como los gestos, que cumplen una función similar.

Si bien hay diferencias culturales, que veremos con detalle en el capítulo 9, la cortesía se basa en tres principios básicos:

- 1) El reconocimiento de la otra parte.
- 2) La disminución o eliminación de las imposiciones sobre la otra parte.
- 3) El fomento del sentimiento de bienestar en la otra parte.

En español, al igual que en cualquier otro idioma, existen formas que nos permiten cumplir esos tres principios. En nuestra lengua encontramos el condicional ("sería conveniente", el imperfecto ("pensaba que tal vez"), el subjuntivo ("no es que sea necesario..." o "si fuera posible...")⁴⁹ y los pronombres impersonales ("uno diría que..." o "se dice que..."). También se puede recurrir al uso de diminutivos, como es común en algunos países latinoamericanos ("tomemos un cafecito antes de comenzar") o de palabras menos formales para reducir la tensión en una reunión ("echemos un ojo al mamotreto..."). Otras formas son la eliminación del sujeto de la acción ("se ha propuesto" en vez de "X propone", "se ha planteado la posibilidad de..." en vez de "usted plantea que..."); el uso de "muletillas" como "¿no es cierto?" (muy común en Argentina) o "¿verdad?"⁵⁰; el uso de fórmulas que disminuyen el grado de certidumbre de una afirmación ("creo que podría ser un punto problemático..." o "propongo 50 o algo así..."); el uso de frases largas para hacer preguntas, en vez de cortas y

49 En inglés existen los modales "would", "could", "may", "might", que cumplen una función semejante.

50 Los franceses usan "n'est-ce pas?", los alemanes "nicht wahr?"

abruptas; el uso de una entonación adecuada para hacer propuestas (se considera que una propuesta no debe hacerse en forma monótona ni con tono profundo).

La imagen

La imagen pública se refiere a la forma como cada uno percibe su valor, honor e integridad y conservarla ante los demás es la razón de ser de la cortesía. Todo mundo se preocupa por su imagen y “perder la cara” es un mal que debe ser evitado, tanto en el nivel individual como en el colectivo, incluso en el nacional; por esa razón, las reglas del trato cotidiano nos ofrecen posibilidades para amenazar o salvaguardar la imagen de los demás. En algunas culturas, como las orientales, la imagen tiene un papel preponderante en las relaciones sociales; en las culturas de lengua española tiende a ser menos determinante, pese a que en muchas regiones rurales se sigue considerando la pérdida de “la honra” como el peor de los males. En las sociedades industrializadas la honra no tiene el papel que tuvo, pero la imagen sigue siendo importante para cada persona; todo ser humano se preocupa por mantener la cara en sus relaciones sociales. Dado que toda persona es vulnerable, la sociedad y el lenguaje nos ofrecen múltiples posibilidades para “salvar la cara”.

También las naciones tienen una imagen y se preocupan por “salvar la cara”. El cuidado de la imagen puede ser un factor clave en las negociaciones internacionales, al grado que puede superar la importancia de temas sustantivos y convertirse en fuente de conflictos.

Un buen ejemplo es la acción de los Estados Unidos para capturar a Osama bin Laden en Pakistán el 2 de mayo de 2011. Obviamente, nadie ve con buenos ojos la irrupción de una fuerza extranjera en su propio territorio, por muy amigos que sean. De modo que, a pesar de que la alianza con los Estados Unidos es vital en muchos aspectos, el gobierno paquistaní la congeló, pues se consideraba ofendido por el operativo: Estaba preocupado por salvar la cara.

En las relaciones políticas entre individuos, el lenguaje ofrece posibilidades para hacer peticiones, evitando que el otro pierda la cara. Por ejemplo, en una discusión parlamentaria, es común que un diputado formule su pregunta a un enemigo político de la siguiente manera: “Rogaría atentamente al señor diputado X que tuviera la amabilidad de informarnos...” El principio vale también para las relaciones entre

naciones; así en una nota diplomática redactada en español es común la fórmula "El gobierno de X solicita la amable mediación del gobierno de Y, a fin de lograr que..." De esta manera, el gobierno de Y puede siempre argumentar que su mediación no fue posible, salvando la cara.

Por razones como éstas existe el protocolo diplomático. El protocolo es un conjunto de procedimientos verbales y no verbales que pretende trascender las diferencias culturales para evitar que alguien pierda la cara. El protocolo es un lenguaje que tiene una función doble, por un lado dar un trato equivalente entre iguales y, por otro, cuando es necesario, enviar señales políticas.

Un ejemplo es el viaje que realizó el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, a América Latina en marzo de 2011. Su periplo lo llevó a Brasil y Chile, omitiendo a Argentina. Las reglas protocolarias exigen dar un trato igual a todos los países amigos, de manera que Buenos Aires reaccionó con indignación. Excuso decir que la exclusión de Argentina no fue una falla de protocolo, sino una señal de malestar por parte del gobierno americano hacia el gobierno argentino.

Como conclusión de este capítulo, cabe reiterar que la psicología y la psicolingüística pueden hacer una contribución importante para ayudar a los diplomáticos y a los políticos a comprender el lenguaje, a dominar las diferentes formas de expresión y a resolver situaciones conflictivas; así, ha creado métodos de entrenamiento derivados de los conocimientos arriba revisados, a fin de mejorar las habilidades de las personas en esos ámbitos. En el capítulo 8 volveremos a muchos de los conceptos aquí vertidos, al analizar procedimientos para el análisis y la resolución de conflictos.

7

EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

When we speak of the science of politics, we mean the science of power. Power is decision-making. A decision is a sanctioned choice, a choice which brings severe deprivations to bear against anyone who flouts it. (Lasswell y Leites, 1949, p. 8).

Tomar decisiones es una de la tareas más sustantivas del diplomático y del político. Lógicamente, existen numerosos estudios de caso sobre la toma de decisiones que han afectado la historia del mundo, sobre todo en situaciones de crisis. Por ejemplo, en la Teoría de las Relaciones Internacionales son conocidos los trabajos de Richardson (1994), que haremos a un lado por el momento para ser abordados en el capítulo 8, en el contexto del análisis de conflictos.

Desde el punto de vista psicológico, o sea desde la perspectiva individual, la toma de decisiones es un proceso cognitivo complejo que incluye la presencia de un problema que debe ser resuelto, diversas posibilidades de solución con pros y contras, y una respuesta que no necesariamente es correcta o incorrecta, sino que da lugar a consecuencias que deben ser claras para el individuo interesado. La toma de decisiones es considerado, entonces, un proceso de diálogo de la persona consigo misma para resolver un conflicto: una negociación intraindividual. Estamos entrando en el terreno del análisis y resolución de conflictos, sólo que en el nivel interno de la persona. Constatemos entonces, que ambos tópicos están estrechamente ligados.

El proceso de la toma de decisiones es uno de los temas de investigación más antiguos de la psicología de la motivación y sigue teniendo gran actualidad. Dos autores modernos, Daniel Kahneman y Amos Tversky se han vuelto especialmente famosos en los últimos años por haber descubierto que la toma de decisiones es influida —a veces de manera negativa— por factores como la disponibilidad de información, el exceso de confianza, la representatividad de la persona que da la información y la aversión a las pérdidas.

Para comprender la investigación sobre la toma de decisiones y sus implicaciones para la diplomacia y la política, es necesario hacer una breve revisión de la psicología de la motivación del siglo XX. Antes de entrar en materia es necesario aclarar que estamos hablando de un siglo de investigaciones y una enorme cantidad de publicaciones, razón por la cual debemos limitarnos a abordar sólo algunos aspectos importantes para los propósitos de este libro.

Todas las teorías clásicas de la motivación se han interesado por el proceso de toma de decisiones que termina en una elección final; se trata de un conflicto de motivos individuales que lleva a una decisión. La predicción de esta decisión ha sido el objetivo último de los psicólogos.

Los primeros autores que aplicaron el concepto de conflicto psicológico fueron Josef Breuer y Sigmund Freud, cuando explicaron las neurosis histéricas como una consecuencia del conflicto entre ideas incompatibles. En las teorías freudianas subsecuentes, se hace hincapié en el conflicto entre los instintos sexuales y la realidad, entre los deseos libidinosos y la ansiedad del ego. De hecho el desarrollo de la personalidad es concebido como una serie de conflictos que deben ser resueltos satisfactoriamente por el individuo. Muchas de las controversias que se suscitaron entre las diversas corrientes psicoanalíticas se centraron en los motivos que intervienen en un conflicto; para Adler era el deseo de poder, para Jung la incapacidad de alcanzar una auto-realización, para Horney era la inseguridad; y los psicoanalistas modernos tienden más a subrayar los conflictos que implican el logro, la afiliación y la dependencia. En la psicología experimental, el conflicto de decisiones fue abordado en los famosos estudios de Pavlov sobre la "neurosis experimental" producida en perros mediante la presentación de estímulos con significados contradictorios, que daban lugar a un conflicto de respuestas (véase el cuadro 7.1).

Cuadro 7.1

NEUROSIS EXPERIMENTAL O NEUROSIS ANIMAL

En un famoso experimento, Pavlov (1927/2003) produjo una modificación permanente de la conducta de un perro como consecuencia de la aplicación de técnicas de condicionamiento clásico.

Un perro fue entrenado con el procedimiento de discriminación. El estímulo condicionado positivo CS+ era un círculo, cuya presentación era seguida por la entrega de alimento. El estímulo condicionado negativo CS- era una elipse que no era asociada con la comida. El perro aprendió la tarea y salivaba solo ante CS+.

En una segunda fase se cambió el procedimiento de tal manera que los dos estímulos eran más similares: el CS+ era una elipse que se parecía mucho a un círculo, mientras que el CS- también era una elipse, pero más circular que el CS- anterior. El perro nuevamente aprendió la tarea.

En la tercera fase, el CS+ y el CS- eran elipses aún más semejantes entre sí. El perro aprendió la tarea con mayor dificultad.

Finalmente, se repitió el procedimiento con par de elipses iguales y ahora le fue imposible al perro efectuar la discriminación. Su conducta cambió notablemente; ahora no salivaba, sino que mostraba gran agitación, brincaba y trataba de escaparse. Lo más notable fue que si se volvía al procedimiento original de enseñarle a distinguir entre el círculo y la elipse, el perro se mostraba nervioso y no podía aprender la diferencia, como si hubiera enfermado.

Pavlov denominó a este fenómeno "neurosis experimental", pensando que era el resultado de un fuerte conflicto de tendencias hacia la excitación y la inhibición, provocados por el mismo estímulo.

CONFLICTO Y TOMA DE DECISIONES

Conflicto y toma de decisiones son conceptos que aparecen juntos en la psicología. Toda decisión implica la presencia de un conflicto, si bien aquí no se trata de un conflicto entre personas, grupos o instituciones, sino de un conflicto interno, del individuo consigo mismo; en el caso de la toma de decisiones hablamos por ende de un conflicto *intraindividual*, para diferenciarlo de los conflictos de tipo social que veremos en el capítulo 8.

En un conflicto de esta naturaleza los motivos son importantes; por esa razón el conflicto y la toma de decisiones han sido históricamente el objeto de estudio de la psicología de la motivación.

Cuando ocurre una toma de decisiones, el individuo se encuentra en una situación difícil, con presión para escoger una alternativa que va a tener efectos personales en el futuro. El conflicto, la crisis y las situaciones estresantes son fenómenos comunes de toda existencia humana. Los momentos importantes de la vida de una persona se caracterizan por situaciones de conflicto en las que ha sido necesario tomar decisiones basadas en experiencias personales y hechos histórico-sociales. La psicología se ha preocupado por analizar estas situaciones en términos teóricos y experimentales.

Los autores consideran que el proceso de toma de decisiones comienza cuando el individuo confronta informaciones que señalan la existencia de una amenaza para su conducta (o ausencia de conducta) presente, y le auguran pérdidas importantes si no cambia su curso de acción. El proceso termina cuando la persona anuncia a otros su intención de cambiar de conducta. Generalmente, en la situación de crisis se presentan al menos dos posibilidades de acción y el individuo debe elegir una de ellas. Se trata, por tanto, de la ocurrencia simultánea de dos tendencias de conducta que son excluyentes y compiten entre sí (Janis y Mann, 1968).

Cuando se presenta esta situación, la conducta en curso se detiene y aparece un tiempo sin respuesta, una especie de parálisis que saca al individuo de su circunstancia normal. El carácter especial de la situación está dado por cuatro elementos definitorios: 1) La persona se siente directamente afectada, 2) hay una orientación hacia el futuro, pues no se reacciona ante la constelación actual, sino a lo que va a venir, 3) la situación es confusa, y 4) el individuo se esfuerza por esclarecer la situación (Roby, 1964). Entonces ocurren formas de conducta como renuencia, indecisión, desamparo y bloqueo, que prolongan la situación sin respuesta; el individuo oscila entre las diferentes opciones y a veces muestra reacciones de escape, movimientos irrelevantes (agresiones, hiperactividad) y conductas contradictorias, así como reacciones vegetativas como enrojecimiento, aumento de la frecuencia cardíaca y sudoración. Mientras no se elige un curso de acción, todas las tendencias de conducta son igualmente fuertes y se anulan mutuamente, lo que redundará en la parálisis arriba mencionada. El individuo vive la situación como un problema y no

como una oportunidad; la situación desencadena simultáneamente varias tendencias de conducta que son incompatibles. Poco a poco aparecen respuestas como la búsqueda de información y la evaluación de las opciones en relación con el sistema de preferencias del individuo que decide.

En general, los autores concuerdan en que el proceso de la toma de decisiones tiene las fases siguientes (Brim, Glass, Lavin y Goodman, 1962):

- 1) Identificación del problema.
- 2) Obtención de la información necesaria.
- 3) Producción de posibles soluciones.
- 4) Evaluación de esas soluciones.
- 5) Selección de una estrategia de acción.
- 6) Acción y revisión subsecuente.

Se trata, entonces, de un proceso constituido por intervalos, en cada uno de los cuales el individuo evalúa alternativas. Una vez que éste identifica interrelaciones y dependencias, comienza a crear una teoría destinada a resolver el problema.

Las investigaciones de la psicología se han concentrado en el proceso de la toma de decisiones como un fenómeno conductual y cognitivo. Algunos autores han recurrido a experimentos con animales (como ratas o palomas), otros prefieren los seres humanos. El objetivo es la propuesta de un modelo teórico que explique el proceso, basado en resultados experimentales sólidos. Los psicólogos han investigado los factores (llamados "variables") que determinan que una persona tome una decisión. Así, Fishburn (1964) estudió las consecuencias de la decisión. La elección de una alternativa conlleva inevitablemente consecuencias. La evaluación de las consecuencias tiene que ver con la estructura de los valores de la persona que decide. La consecuencia es, sin duda alguna, el componente más importante de una decisión.

Srinivasan y Shocker (1973) abordaron el problema de la elección de una alternativa de solución. Éste es justamente el objetivo de toda teoría: predecir cuál será la elección de un individuo dado en un contexto dado; por ejemplo, ¿qué probabilidad hay de que Z elija la opción X si hay 2, 3 o más opciones?

Worell (1962) ataca el problema del tiempo que toma la decisión, contado entre el momento en que se presenta el problema y el momento

en que se elige una alternativa. A menudo este tiempo se toma como una indicación de la fuerza del conflicto, o sea, de la fuerza relativa de las tendencias de conducta que están en competencia.

Otros autores como Tversky (1972) han analizado el factor de la confianza en la decisión tomada. La certidumbre de haber elegido correctamente es sin duda una variable importante para el individuo que ha tomado una decisión; se considera que la falta de certidumbre es una señal de que el individuo no disponía de suficiente información sobre las opciones, sobre sus preferencias o sobre sus propias capacidades en el momento de tomar la decisión.

Brehm y Cohen (1962) han estudiado la importancia de la decisión como factor. La importancia personal de una decisión depende de las consecuencias que va a tener para las metas personales del individuo y para la realización de sus valores. Los autores encontraron que una tarea desagradable se vuelve importante en función del valor del premio obtenido. Asimismo, una situación es importante cuando la tarea a) es conocida por un público determinado, b) se realiza en presencia de otra persona respetada, o c) está vinculada a la auto-estima del individuo.

Actualmente se perfilan claramente algunas teorías de la motivación que han alcanzado reconocimiento, ya que se basan en largos años de investigación, como el modelo de gradientes y la teoría de la decisión, que abordaremos con algún detalle.

Históricamente, los trabajos modernos sobre toma de decisiones arrancan con el padre de la psicología social americana, Kurt Lewin (véase el capítulo 2).

Lewin (1954) hace un análisis del conflicto en términos de su teoría del campo: la conducta del individuo es determinada por un conjunto de fuerzas; el ambiente determina a la conducta, pues ésta es una función de la situación total en la que se encuentra el individuo; la situación es un campo en el que actúan diversas fuerzas ("vectores"). Los propósitos y deseos del individuo son parte de los vectores determinantes de la conducta; otros vectores son la atracción (positiva o negativa) de la meta y la distancia psicológica a la que se encuentra la meta. Todas estas fuerzas dependen, parcialmente, de las valencias negativas o positivas que se asignan a las diversas metas que se presentan en la situación: un conflicto surge cuando las fuerzas que llevan a una o más metas tienen la misma fuerza. Estas combinaciones de fuerzas son representadas por Lewin con fórmulas matemáticas. Asimismo, Lewin considera que la conducta tiene

siempre una dirección y depende siempre de un ambiente que contiene diversas alternativas de acción. A través de su conducta, el individuo cambia de un espacio vital al otro. Hay dos tipos de conducta, la que está dirigida hacia una meta y la que está dirigida a alejarse de una región. Con estos conceptos, nuestro autor explica el conflicto y su solución: la solución de un conflicto es el resultado de las fuerzas que se cruzan en un momento dado en un campo determinado. Ahora bien, no se trata de un proceso de suma y resta de fuerzas como ocurre en la física, pues el resultado depende de un conjunto de comparaciones sucesivas, que tienen cada una su especificidad.

Lewin define tres formas fundamentales de conflicto:

- 1) Aproximación-aproximación. El individuo está ante dos opciones de la misma atracción y distancia, que no son compatibles. Éste es el tipo de conflicto más simple, pues los estudios experimentales muestran que es resuelto fácilmente. Un ejemplo claro es la persona que tiene que escoger entre dos golosinas igualmente atractivas.
- 2) Evitación-evitación. El individuo se encuentra ante dos metas negativas. El mejor ejemplo es una persona que tiene que hacer algo desagradable para evitar un castigo. La primera tendencia del individuo es escapar. Los experimentos muestran que este tipo de conflicto es resuelto lentamente y con dificultad.
- 3) Aproximación-evitación. La persona se encuentra a una distancia determinada de una meta que tiene rasgos negativos y positivos. Es un conflicto estable, en el sentido de que un incremento en la valencia negativa resulta en un movimiento compensatorio de evitación y viceversa. Los estudios experimentales muestran que este conflicto crea conducta de vacilación. Un ejemplo es el niño que tiene que hacer su tarea escolar a fin de obtener una recompensa; el individuo tiende a buscar caminos alternativos y a hacer lo mínimo posible para obtener la recompensa.

Las teorías de Miller, Atkinson, McClelland y Festinger que veremos a continuación siguen la línea de pensamiento de Lewin.

Neal E. Miller, uno de los grandes de la psicología americana, propuso una de las teorías más aceptadas para explicar el conflicto intraindividual y la toma de decisiones, que se concentra en el paradigma aproximación-evitación, por considerarlo el más significativo para la

conducta social y la psicopatología. En términos generales, se trata de la aplicación de los principios de la psicología de orientación conductual al problema que nos ocupa; en consecuencia, el autor quiere crear un modelo teórico de la toma de decisiones en situación de conflicto, sobre la base de experimentos realizados con animales (ratas y palomas), con el objetivo de extenderlo luego a los seres humanos; una forma de proceder típica del conductismo⁵¹.

Según nuestro autor, el conflicto es provocado por una competencia entre respuestas incompatibles. De esta manera surgen situaciones de aproximación-aproximación, aproximación-evitación y evitación-evitación. La aproximación y la evitación son tendencias conductuales concebidas como respuestas motivadas, cuya fuerza es función de varios factores, a saber, la situación estímulo presente, el aprendizaje pasado, la motivación del sujeto, el valor de la meta como incentivo y el número de veces que la respuesta ha sido reforzada. El conflicto es una situación particular en la que ocurren dos respuestas incompatibles; la más fuerte de ellas (definida según la variables anteriores) es la que tenderá a ocurrir. Para explicar el proceso, Miller crea el concepto de "gradiente de la meta": la aproximación a una meta positiva y la evitación de una meta negativa proceden según gradientes, pues mientras más cerca está el sujeto de su meta, más rápido reacciona y, a la inversa, mientras más lejos está de una meta negativa, más lentamente reacciona. Para comprender la interacción entre las tendencias de aproximación y evitación, Miller (1971) propone las premisas siguientes:

- 1) El gradiente de aproximación (expresión de la tendencia a acercarse a la meta) crece con la cercanía a la meta.
- 2) El gradiente de evitación (expresión de la tendencia a alejarse de una meta) aumenta con la cercanía a la meta.
- 3) La fuerza de la evitación aumenta con la cercanía a la meta mucho más que el gradiente de aproximación.
- 4) Las fuerzas de la tendencia de aproximación y la tendencia de evitación varían con la fuerza del motivo que las fundamenta.

⁵¹ Miller se basa más en los trabajos de Clark Hull que en los de B.F. Skinner. No abordaremos estas diferencias en este libro.

Cuadro 7.2

EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL

Fenz y Epstein (1967) realizaron una serie de experimentos con paracaidistas deportivos, que se encuentran en un conflicto de aproximación evitación antes de un salto (la aproximación se debe a la aventura, el prestigio, etc. y la evitación a los riesgos de accidente).

Utilizaron una tarea de asociación de palabras que contenía ítems con diferentes grados de asociación con el hecho de saltar, que fueron presentados a los paracaidistas en los días de salto y los días sin salto.

Formaron un grupo de paracaidistas con mucha experiencia y otro con poca experiencia. En los días sin salto, ambos grupos mostraron la más baja RGP respuesta galvánica de la piel a palabras neutrales, con una reacción cada vez más alta ante palabras relacionadas con el saltar. En los días de salto, los novicios mostraron patrones de respuesta cada vez más elevados ante palabras asociadas con saltar, mientras que los paracaidistas experimentados mostraron reacciones diferentes: cuando se les sometió a prueba poco antes de un salto, mostraron una gran reactividad a palabras de importancia intermedia con el paracaidismo, y poca reactividad ante palabras con poca o con mucha relación con el saltar (reacción de V invertida).

Cuando los paracaidistas noveles aumentaron su experiencia, mostraron paulatinamente un patrón de respuestas cada vez más semejante al de los paracaidistas experimentados. Este resultado demostró que la experiencia es un factor importante.

Estos efectos se observaron solamente en los días de salto, pues en los días neutrales ambos grupos reaccionaron de manera semejante.

Ahora bien, los experimentados volvieron a presentar un patrón de respuestas semejante al de los novicios después de leer noticias sobre paracaidistas lesionados o después de ver una película de otros paracaidistas saltando.

Según los autores, estos efectos muestran que los patrones de respuesta de los paracaidistas son función de un proceso activo del paracaidista para lidiar con el hecho de dar un salto inminente mediante el cual controlan la ansiedad.

De ahí que la teoría de Miller sea conocida como la “teoría de los gradientes”. A partir de los resultados de numerosos experimentos, la teoría hace predicciones sobre la forma en que se comportará un individuo en una situación dada, muchas de las cuales han sido confirmadas, tanto en animales como en seres humanos (véase el Cuadro 7.2). De manera que el valor de esta teoría es que puede predecir diferentes resultados de situaciones conflictivas, en base a factores que influyen en la fuerza de las tendencias de respuesta competitivas y su efecto sobre los gradientes de aproximación y evitación.

Miller y sus colaboradores (Dollard y Miller, 1950) hicieron uso de este modelo del conflicto para analizar el papel del aprendizaje en la psicoterapia. Incluso reinterpretaban muchas observaciones psicoanalíticas sobre el desarrollo psicosexual del niño en términos de conflictos aprendidos en la infancia. Por ejemplo, la represión freudiana, que implica la inhibición de pensamientos, sentimientos y conductas, puede ser contemplada como el resultado de un conflicto de aproximación-evitación. Los pensamientos de tipo sexual se asemejan a una respuesta de aproximación y la eliminación de estos pensamientos es similar a la respuesta de evitación. Diversos síntomas neuróticos pueden ser considerados como respuestas reforzadas por la reducción de la ansiedad. En consecuencia, para Miller la psicoterapia es una vía para reducir el conflicto y eliminar el miedo.

La teoría de la motivación de logro, representada principalmente por John W. Atkinson, considera que la conducta de una persona es evaluada en términos de sus logros: el éxito o el fracaso. La realización de una tarea relacionada con el logro corresponde a una situación de aproximación-evitación en términos de Lewin, que es expresada con una fórmula matemática (véase el cuadro 7.3).

Atkinson parte del supuesto que cada ser humano posee un motivo para la búsqueda del éxito y un motivo para la evitación del fracaso. La motivación de logro describe una tendencia de la persona para decidirse en contra o a favor de alternativas de acción, cuyo cumplimiento exige un logro determinado subjetivamente.

Las obras de Atkinson (p.ej., Atkinson, 1964) se ocupan de la motivación y la conducta; su teoría de la motivación parte del supuesto de que el ser humano es un organismo siempre en actividad. En la motivación de logro, Atkinson distingue entre una parte intrínseca (para el individuo) y una parte extrínseca (una combinación de esperanza de éxito y miedo al

fracaso). La motivación de logro es el resultado de un equilibrio entre las tendencias de aproximación y de evitación. El que la persona se preocupe por el logro o no, depende de la "esperanza de tener éxito" y el "miedo de fracasar" (con la vergüenza consiguiente). Tres factores influyen en la tendencia de buscar el logro, a saber, el motivo de logro (una disposición del individuo), las probabilidades subjetivas de éxito y los estímulos extrínsecos para el éxito. De manera semejante se explica la tendencia a evitar el fracaso, a partir de un motivo para evitarlo, la probabilidad subjetiva de fracasar y el estímulo para fracasar.

Cuadro 7.3

ESTRUCTURA DE UNA TAREA DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN ATKINSON (1964; p. 241)

La tarea corresponde a una situación de conflicto aproximación-evitación, donde concurren las siguientes variables:

- 1) Dos rasgos de carácter de una persona:
 - M_L : motivación de logro.
 - M_{EF} : motivación para evitar el fracaso.
- 2) A éstas se suman dos variables situacionales:
 - T_L : Tendencia a buscar el logro.
 - $T_{.F}$: Tendencia a evitar el fracaso.
- 3) Las dos variables situacionales anteriores se componen a su vez de:
 - P_L : La probabilidad subjetiva de logro del individuo, como expresión de la expectativa de logro.
 - P_F : La probabilidad subjetiva de fracaso del individuo.
 - V_L : El valor de incentivo del logro.
 - V_F : El valor de incentivo del fracaso.

Donde $V_L = 1 - P_F$ y $P_L + P_F = 1.00$.

Para las dos tendencias, se dan, entonces, las siguientes relaciones:

$$T_L = M_L \times P_L \times V_L$$

$$T_{.F} = M_{EF} \times P_F \times V_F$$

Según el modelo de la elección de riesgos de Atkinson, la “probabilidad subjetiva de éxito” influye en la conducta, cuando existe la posibilidad de escoger tareas con distintos grados de dificultad: las tareas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles no provocan sentimientos de satisfacción o de decepción; por eso la mayoría de las personas escogen tareas con un grado medio de dificultad. Las personas que tienen un alto nivel de motivación de logro se comportan de acuerdo con ese principio, pues escogen tareas realistas con un nivel de dificultad razonable, mientras que las personas con un nivel bajo de motivación de logro escogen tareas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles, o sea poco realistas.

Una característica importante de Atkinson es su preocupación por dar un nivel científico a sus afirmaciones. Por esa razón, se basa primordialmente en la experimentación e intenta aplicar modelos matemáticos rigurosos en sus teorías. En consecuencia, trata de medir fiablemente los motivos de logro, la afiliación, el miedo, el género, la conducta de aceptar riesgos y la agresión. Independientemente de sus logros científicos, las ideas de Atkinson, encontraron gran resonancia en el mundo empresarial y comercial. En este contexto, es importante reconocer la aportación de David McClelland, colega de Atkinson.

McClelland popularizó la teoría de las necesidades, según la cual la motivación de un individuo se debe a la satisfacción de tres necesidades secundarias (para diferenciarlas de las necesidades básicas) (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953): la necesidad de logro (*achievement*), la necesidad de poder (*power*) y la necesidad de afiliación (*affiliation*); volveremos a estos conceptos en el marco de la psicología social y de las organizaciones (capítulo 11).

La necesidad de logro se manifiesta en el grado en el que una persona desea realizar tareas difíciles, que implican desafíos. Las personas con una alta necesidad de logro desean tener éxito y recibir retroalimentación positiva de los demás; evitan las situaciones que implican pocos riesgos y también las demasiado arriesgadas, porque por un lado, creen que el éxito alcanzado fácilmente no es un logro genuino y, por otro, no les gusta perder. McClelland cree que estos individuos son los mejores líderes, si bien tienen el defecto de que tienden a exigir demasiado de su personal subordinado, pues suponen erróneamente que éste está igualmente motivado que ellos.

La necesidad de afiliación es notoria en la búsqueda de buenas relaciones interpersonales con otras personas. La gente con una alta

necesidad de afiliación quiere gustar a los demás y ser aceptado, da importancia a la interacción personal, tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, se esfuerza por construir relaciones de confianza y comprensión mutuas y da mayor importancia a la cooperación que a la competencia. No obstante, McClelland piensa que una alta necesidad de afiliación disminuye la capacidad de los jefes para ser objetivos y tomar decisiones.

La necesidad de poder es evidente en la gente que gusta de ocupar puestos de responsabilidad. Nuestro autor distingue entre dos tipos de poder, el personal y el institucional. La gente con una alta necesidad de poder personal desea ejercer influencia sobre otras personas. La gente con gran necesidad de poder institucional busca organizar los esfuerzos del grupo para alcanzar las metas de la organización. Son personas que gozan con la competencia y gustan del estatus. McClelland estima que las personas con una alta necesidad de poder institucional tienden a ser más eficaces que las que privilegian el poder personal.

Las tres necesidades están presentes en todo individuo y son resultado de la experiencia personal y socio-cultural de cada uno, mas una de las tres tiende a predominar en cada persona. Ahora bien, dice, lo importante es que las habilidades que implica cada tipo de necesidad pueden ser modificadas a través del entrenamiento⁵². De ahí las numerosas técnicas de formación para gerentes, empresarios, dirigentes y mandos de todo tipo que han surgido en el mundo comercial y empresarial.

La teoría de la disonancia cognitiva de Leon Festinger, basada en Lewin y Miller, es una de las más influyentes que haya conocido la psicología. El autor parte de la premisa de que el conflicto es resultado de la presencia simultánea de al menos dos tendencias de respuesta mutuamente incompatibles (Festinger, 1964, p. 3). A Festinger le interesa analizar esas tendencias en un largo proceso que incluye el periodo anterior a la decisión, la toma de la decisión y el periodo posterior a ella, o sea, las consecuencias psicológicas producidas por la decisión tomada. En cada una de estas fases ocurren fenómenos psicológicos diferentes; no obstante, ellas están obviamente relacionadas entre sí. Por ejemplo,

⁵² Tanto Atkinson como McClelland son fervientes defensores del Test de Apercepción Temática (TAT), como herramienta para definir el tipo de necesidad que mueve a un individuo determinado.

mientras mayor es el conflicto anterior a la decisión, mayor es la tendencia de actuar en consecuencia después de la decisión.

En el periodo anterior a la toma de decisión ocurre un proceso de evaluación de las alternativas, de tal manera que la atracción de cada una de ellas es cada vez más diferente. Después de tomar la decisión, ocurre lo que Festinger llama "disonancia cognitiva": Cuando una persona es impulsada a comportarse de una manera tal que no concuerda con sus creencias y valores, surge una tensión psicológica desagradable causada por la disonancia (o sea, la incongruencia); para reducir esa tensión, la gente tiende a cambiar sus creencias para adaptarlas a la propia conducta, en vez de modificar su conducta de acuerdo a sus creencias (Festinger, 1957).

La disonancia cognitiva es, entonces, un estado motivacional (*drive state*) causado por el conflicto entre creencias, expectativas, valores o deseos incompatibles entre sí. El individuo siente la necesidad de reducir la tensión tomando una decisión clave: cambiar su conducta o cambiar sus creencias, a fin de restablecer el equilibrio entre ambas instancias. La magnitud de la tensión producida varía en términos del valor que adjudica la persona a la situación (puede ser un momento decisivo en la vida personal) y de la magnitud de la inconsistencia entre las ideas en competencia. Asimismo, la magnitud de la disonancia cognitiva que surge después de tomar una decisión es una función directa de la cantidad de cosas que no concuerdan con la decisión tomada, o de la importancia subjetiva de esas cosas; de manera que mientras mayor es el conflicto antes de la decisión, mayor será la disonancia después de tomarla, y mientras más dificultades para decidir, mayor la tendencia a justificar la decisión.

Para que surja la disonancia cognitiva, deben reunirse factores como los siguientes: a) la persona debe haber elegido al menos una de las alternativas, b) debe existir libertad de elección, c) las informaciones que contradicen a una decisión provocan disonancia cuando se ponen en juego atributos personales importantes, d) la causalidad solamente es percibida por el individuo, cuando la decisión es voluntaria.

Uno de los postulados más importantes de la teoría es que después de toda toma de decisiones, surge una disonancia. Festinger agrega que el mejor método para reducir la tensión producida es separar cada vez más la atracción de las alternativas: mientras más tiempo pasa, más atractiva

resulta la decisión tomada con respecto a las otras alternativas (efecto de "*spreading apart*"). No obstante, Festinger propone otras posibilidades para reducir la tensión; por ejemplo, afirma que para que haya reducción, es necesario que la persona se sienta obligada a dejar algo. La decisión debe tener el efecto de comprometer a la persona, para que pueda iniciarse el proceso de reducción; esto se ha observado en situaciones experimentales: mientras la persona no está segura de que ha elegido una alternativa definitivamente, la elección no es vinculante. También parece ser necesario que haya un conocimiento de los aspectos relevantes de las alternativas; mientras mejor se conocen las alternativas, más fácil es la reducción futura de la disonancia. En términos generales, los mecanismos de reducción de la disonancia dependen de condiciones normativas y situacionales.

Los experimentos realizados por Festinger y sus colaboradores (véase Festinger, 1964) muestran que el proceso que ocurre después de la toma de una decisión se caracteriza por un incremento de la atención hacia los aspectos negativos de lo elegido y hacia los aspectos positivos de lo no elegido. Algunos autores, como Brehm y Cohen (1962) hablan incluso de un sentimiento de lamento como primer efecto después de la decisión. Esta fase es seguida inmediatamente por el proceso de reducción de la tensión que hemos caracterizado como "*spreading apart*" de las alternativas.

El proceso anterior a la toma de la decisión transcurre también de acuerdo con una secuencia ordenada. El individuo debe construir una estructura de preferencias y llevar a cabo un proceso de elaboración de la información que suele ser "sin partido", en el sentido de que todavía no aparecen preferencias. Los experimentos muestran que una persona en la situación de toma de decisiones primero tiene que eliminar de entre sus posibilidades a la "solución ideal", inalcanzable, para poder decidirse. Una vez que se ha llegado al estadio de la aceptación de alternativas imperfectas, la persona utiliza su tiempo y esfuerzo para sopesar las alternativas y posibilidades reales existentes.

TEORÍA DE LA DECISIÓN-TEORÍA DEL JUEGO

La teoría de la decisión es un campo interdisciplinario en el que convergen la psicología, la estadística, la economía, la filosofía, las matemáticas, las ciencias sociales y la ciencia política, cada una desde su perspectiva; nació

bajo el influjo de la teoría del juego⁵³ (Neumann y Morgenstern, 1944) y mantiene estrechas relaciones con la psicología de orientación cognitivo conductual. Su objetivo es el estudio de la conducta y el funcionamiento cognitivo que se encuentran tras la toma de decisiones en situaciones reales o ficticias.

La teoría del juego fue introducida a la investigación psicológica por Edwards (1954), con el objetivo de predecir la elección de una persona en una situación de toma de decisiones. En su perspectiva, pronto fue evidente que las predicciones de los diferentes modelos existentes sobre el "valor esperado" y el "valor subjetivo esperado" no coincidían. Según él una razón para las divergencias era la falta de coincidencia en una relación no lineal entre el valor objetivo y la utilidad definida subjetivamente. Por ejemplo, un dólar extra significa poco para una persona que tiene 10.000 dólares, pero puede ser mucho para una persona que sólo tiene un dólar; esta relación ya era conocida en la economía como la hipótesis de la "utilidad marginal decreciente", según la cual el consumo de unidades adicionales de un bien genera una utilidad o satisfacción adicional cada vez menor; dicho de otra manera, el valor que confiere un consumidor a una mercancía disminuye progresivamente a medida que aumenta el consumo de esa mercancía. A partir de aquí los caminos de la psicología y la economía se confunden en el estudio de la toma de decisiones, con resultados sorprendentes que analizaremos con algún detalle en las páginas siguientes, no sin antes advertir que nuestra incursión en la economía será necesariamente superficial.

El concepto de utilidad marginal implica la existencia de procesos psicológicos en la toma de decisiones. El valor que concede el individuo a una mercancía y el precio que está dispuesto a pagar son evaluaciones subjetivas. De manera que la utilidad no refleja un valor en sí, sino un valor relativo dependiente de las expectativas del individuo. La dependencia de un juicio de valor de procesos psicológicos es un concepto que reaparece en la teoría prospectiva que veremos más tarde. Ahora bien, el hecho de que haya procesos psicológicos implicados abre la posibilidad de estudiar estos fenómenos en el laboratorio; esto es justo lo que hacen nuestros autores psicólogos.

⁵³ De hecho, es difícil separar la teoría del juego de la teoría de la decisión, pues sus intereses y autores convergen. En el capítulo 8 veremos la aplicación de estas teorías a problemas prácticos.

Existe una teoría de la decisión normativa y una descriptiva (aunque sus límites se desdibujan con frecuencia). La normativa estudia cómo deberían tomarse las decisiones y la descriptiva cómo se toman en la realidad. En consecuencia, existe una parte formal y estadística que investiga el mecanismo de la toma de decisiones partiendo del supuesto de que existe un entorno óptimo, bien informado y totalmente racional, cuyo objetivo es identificar cuál es la mejor decisión en una situación definida con precisión. Este enfoque ha producido herramientas y metodologías para ayudar a las personas a tomar decisiones, en contextos empresariales y comerciales⁵⁴. La teoría normativa analiza cómo debe ser una toma de decisiones según las normas de la racionalidad. Cabe agregar que no se ocupa de los factores éticos de una decisión, sino únicamente de lo que hay que hacer para alcanzar las metas fijadas, una vez que éstas han sido definidas. O sea, quiere saber cómo debe actuar una persona cuando hay certidumbre y buena información, o cómo pueden coordinarse varios individuos para tomar una decisión conjunta; en la práctica, puede proporcionar métodos ideales para que un empresario optimice sus ganancias o para que un general gane una batalla en condiciones óptimas, sin preguntarse si el individuo debe o no tener esas metas.

La teoría de la decisión positiva o descriptiva se ocupa de la investigación de la conducta de tomar decisiones en condiciones reales, recurriendo a los métodos psicológicos que hemos venido analizando en las páginas anteriores; en este caso, interesa conocer lo que hace la persona cuando la información es incompleta, la situación indefinida, o la racionalidad está perturbada.

La teoría de la decisión, a diferencia de las viejas teorías de la motivación, no pretende elaborar una lista de motivos, pulsiones, impulsos o estados motivacionales cualesquiera de la persona, sino que quiere explicar las posibilidades de acción del individuo en una situación dada que contiene alternativas de elección determinadas; en consecuencia, supone que en cada posibilidad de acción existe una preferencia (u orientación evaluativa) que es imprescindible conocer para predecir la acción, o sea, la elección del individuo. Este principio es compartido por una serie amplia de teorías de la motivación que reciben nombres como "teoría de la fuerza de respuesta", "teoría de la preferencia", "teoría de la elección general" y

⁵⁴ Por ejemplo los "decision support systems" ofrecidos en el mercado como software para ayudar a tomar decisiones.

“teoría de la utilidad”; todas ellas utilizan como material de investigación las respuestas observadas (elección entre alternativas, ordenación de rangos o valores en una escala).

En realidad, no existe una teoría única, sino varias, que a veces tienen puntos en común y a veces se contradicen. Algunas son matemáticas, otras aplicadas, y todas se preocupan por respetar las reglas de la investigación científica.

Las situaciones que aborda la teoría de la decisión son variadas, desde algo tan sencillo como una ama de casa que decide qué mermelada comprar, hasta los vericuetos de una sentencia judicial que afecta la vida o la libertad de un acusado. A veces, la decisión depende de algo que no se sabe, como cuando uno decide si sale con paraguas o no, otras depende de informaciones que pueden ser recopiladas, como en el caso de alguien que quiere comprar un automóvil. Las consecuencias de la decisión pueden ser mínimas, como mojarse si llueve y uno no tiene paraguas, o graves, como la corte que deja libre a un culpable o condena a un inocente; dentro de este rubro contamos las decisiones políticas, como veremos más adelante.

Las situaciones tienen algo en común: hay un conjunto de opciones, el individuo debe elegir una y no la elige al azar. En consecuencia, se trata de conductas dirigidas a una meta en presencia de opciones.

El proceso para tomar una decisión se compone de varias fases. Los primeros intentos por definir esas etapas provienen de la filosofía. Así, John Dewey, el pragmático americano (véase Dewey, 1910), equiparó la toma de decisiones a la solución de un problema y propuso cinco fases consecutivas: 1) la confrontación con una dificultad, 2) la definición del carácter de esa dificultad, 3) la sugerencia de posibles soluciones, 4) evaluación de las sugerencias y 5) observación y experimentación que llevan a aceptar una sugerencia.

Cupo al economista, politólogo y también psicólogo Herbert Simon el honor de reformular la idea de Dewey para darle un enfoque aplicado. Desde su primer libro, (Simon, 1947) estudió los procesos cognitivos y conductuales implicados en la toma de elecciones racionales no sólo a un nivel individual, sino también en las organizaciones. Consideró que toda toma de una decisión implica una elección ante un conjunto de alternativas, que están dirigidas a una meta. Las opciones realistas van a tener consecuencias concretas que consisten en conductas. La tarea de la toma de decisiones racional es seleccionar la alternativa que tiene la mejor de las consecuencias posibles. Esta tarea se divide en tres pasos: 1) la

identificación y enlistado de todas las alternativas, 2) la determinación de las consecuencias que tendrá cada una de las alternativas y 3) la comparación de la bondad y eficiencia de cada una de esas consecuencias.

De ahí en adelante, la preocupación de toda la obra de Simon es crear un procedimiento para optimizar este proceso para individuos y organizaciones, abarcando habilidades cognitivas, técnicas de administración, políticas de personal, metas de entrenamiento, criterios de evaluación, etc. Ahora bien, la principal contribución científica de Simon fue en el área de la microeconomía y la gestión de empresas; es el creador del concepto de la toma de decisiones en la organización, tal como la conocemos hoy en día, y fue el primero en analizar el concepto de la incertidumbre en la toma de decisiones de tipo económico. Por sus trabajos en esta área, recibió el premio Nobel de Economía en 1978.

Brim et al. (1962) dividieron el proceso de la decisión en cinco pasos: 1) identificación del problema, 2) obtención de la información necesaria, 3) producción de soluciones posibles, 4) evaluación de las soluciones, 5) selección de una estrategia de acción.

Otros autores, como Mintzberg, Raisinghani, y Theoret (1976) consideran que el proceso de la toma de decisiones no sigue una secuencia, sino que consiste en fases que se pueden intercambiar y traslapar. Reconocen las mismas tres fases que Simon, llamándolas de modo diferente:

- 1) Fase 1: Identificación. Está compuesta por dos sub-fases, el reconocimiento de la decisión, en la que se identifican los problemas y las oportunidades, y el diagnóstico, en la que se recopila información para definir los asuntos.
- 2) Fase 2: Desarrollo. Define y esclarece las alternativas, se compone de una sub-fase de búsqueda de soluciones ya existentes y la de diseño, consistente en la creación de nuevas soluciones.
- 3) Fase 3: Selección. Se compone de tres sub-fases; la primera es la de exploración (cuando todavía hay alternativas de solución para evaluar), la de evaluación-elección (la elección propiamente dicha) y la de autorización (de la elección hecha).

Estas fases tienen una relación circular y no lineal, pues el individuo que toma la decisión puede pasar de una a otra durante el proceso. Los estudios experimentales, parecen corroborar esta tesis.

La teoría de la decisión utiliza matrices de decisión para representar un problema determinado gráficamente. Para entender estas matrices, debemos explicar algunos conceptos básicos, como "alternativa", "resultado" y "estado de naturaleza".

Al tomar una decisión, el individuo elige entre alternativas diferentes. Una alternativa es un curso de acción que está abierto para el que elige (o que él cree abierto). Las alternativas presentes pueden estar bien definidas o no estarlo. En algunos casos pueden inventarse nuevas alternativas, en otros las opciones están cerradas (p.ej. votar en unas elecciones). A veces es el propio individuo el que limita el número de opciones, otras es la propia situación la que impone el número de opciones. De modo que podemos dividir a las situaciones para tomar decisiones en abiertas, cerradas voluntariamente y cerradas involuntariamente.

En la vida diaria las situaciones abiertas son comunes, Más sin embargo, por razones metodológicas, en la teoría de la decisión se tratan generalmente situaciones cerradas donde las opciones se excluyen mutuamente.

El resultado de una decisión depende de la elección de una alternativa, y también de factores externos, como la información de que se dispone, o las reacciones de otras personas, conocidas o desconocidas. En la teoría de la decisión, los factores desconocidos que pueden influir en la situación reciben el nombre de "estados de naturaleza". Un buen ejemplo es la decisión, arriba citada, de salir con paraguas o sin paraguas; el resultado (positivo o negativo) depende de que llueva o no.

Los resultados posibles de una decisión son un efecto combinado de la alternativa elegida y del estado de naturaleza.

El formato más común para representar una toma de decisión individual en la teoría de la decisión es una "matriz de decisiones", en la que las alternativas abiertas se representan en contraposición con estados de naturaleza posibles. Volvamos al ejemplo del paraguas, que es muy citado en la literatura:

	Llueve	No llueve
Con paraguas	Quedo seco Cargo el paraguas	Quedo seco Cargo el paraguas
Sin paraguas	Me mojo No cargo el paraguas	Quedo seco No cargo el paraguas

La matriz asigna un resultado para cada alternativa y cada estado de naturaleza. Una manera común de representar los resultados es asignarles un valor numérico, llamado "valor de utilidad". La matriz que acabamos de representar recibe entonces el nombre de "matriz de utilidad" (véase p. ej. Luce y Raiffa, 1957).

Las matrices de utilidad son combinadas con diversos tipos de estados de naturaleza. Si se conoce el estado de naturaleza ("Sí va a llover"), hablamos de "toma de decisiones con certidumbre".

En caso contrario, hablamos de "toma de decisiones sin certidumbre". La falta de certidumbre es dividida en otras categorías, como riesgo, incertidumbre e ignorancia (Luce y Raiffa, 1957):

- *Certidumbre* significa que cada acción lleva invariablemente a un resultado específico.
- *Riesgo* significa que cada acción lleva a un conjunto de resultados específicos posibles, que tienen una probabilidad conocida.
- *Incertidumbre*, si cualquier acción tiene como consecuencia un conjunto de resultados posible, pero las probabilidades de estos resultados son desconocidas.
- La forma más estricta de incertidumbre es llamada *ignorancia*.

La primera teoría probabilística de la decisión se debe a los trabajos de Coombs, Dawes y Tversky (1970)⁵⁵, que toman en cuenta el factor del azar e inauguran de esta manera el campo de la psicología matemática, que habría de tener consecuencias trascendentales en el siglo XXI. Así, diferencian entre modelos con usos constantes y modelos con usos que varían al azar. En el primer caso, cada alternativa de elección tiene un valor de uso constante y la probabilidad de escoger una por encima de la otra es una función de la distancia entre sus valores de uso. El problema de escoger es un problema de discriminación, pues el individuo tiene que discriminar entre diferencias de valor muy pequeñas. Este proceso de discriminación depende de varias condiciones, una de las cuales es el azar. En el segundo caso —los modelos con valor de uso que varía al azar—, el individuo que toma la decisión elige siempre la alternativa con mayor valor de uso, pero éste varía. Al hablar de valor de uso, estamos entrando en el

55 Volveremos a estos autores al abordar la teoría del juego en el capítulo 8.

campo de la economía, lo cual exige un tratamiento más diferenciado, como veremos a continuación.

La teoría de la decisión-teoría del juego hace una diferencia entre elección sin riesgo, elección con riesgo y elección con incertidumbre (o ignorancia). En el caso de la elección sin riesgo, el que toma la decisión conoce cabalmente las alternativas y las consecuencias. En la elección con riesgo, éste conoce solamente las probabilidades que tiene cada una de las consecuencias. En la elección con incertidumbre, son también estas últimas consecuencias desconocidas para el elector. Cuando no hay incertidumbre ni riesgo, pueden ocurrir procesos de toma de decisiones en una situación en la que la información sobre las alternativas exige una actividad cognitiva y evaluativa, debido a que el número de alternativas es grande y las alternativas varían a lo largo de más de una dimensión. Por ejemplo, al decidir comprar una casa, el comprador toma en cuenta varios tipos de informaciones, como el precio, el sitio, la calidad del material de construcción, los vecinos, las características, la distancia, etc.

La elección con incertidumbre merece una atención especial, ya que tiene un anclaje importante en el pasado y grandes perspectivas en el futuro, razones por las cuales constituye el principal campo de investigación de la teoría de la decisión con importantes implicaciones en la economía.

La forma de representación de una decisión es, entonces, una matriz de utilidad con información sobre el estado de naturaleza y, en el caso de una decisión con riesgo, la matriz incluye una asignación de probabilidad para cada uno de los estados de naturaleza.

Veamos con mayor detalle, por su importancia teórica, el caso de la toma de decisiones en condiciones de riesgo: en este caso, el enfoque dominante es el de la "utilidad esperada" (Schoemaker, 1982).

En 1738, un científico llamado Daniel Bernoulli propuso un concepto trascendental; su principal objetivo era remplazar el principio de "maximizar la riqueza esperada", que privaba en la naciente economía, por el de "utilidad máxima esperada" (subjetivo). Esta perspectiva se basa en la idea de que la utilidad que da una persona a la riqueza no crece de manera lineal con la cantidad de dinero, sino más bien crece a una tasa decreciente; así, por ejemplo, \$ 1000 dólares ganados por una persona son más valiosos si son los primeros que gana y menos valiosos si la persona es millonaria.

Basados en Bernoulli, los investigadores Neumann y Morgenstern (1944) crearon una teoría normativa sobre la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, la llamada "teoría de la utilidad esperada". Algunos de los axiomas de esta teoría son:

- 1) La invariancia: La elección de una acción es independiente de la forma como es presentada.
- 2) La dominancia: Si la opción A es mejor que la opción B en al menos uno de sus componentes, entonces A es preferida a B.
- 3) La cancelación: La elección entre dos opciones depende solamente de los elementos en los que difieren esas opciones.

En las aplicaciones de la teoría de la decisión a la economía se usa este concepto de utilidad subjetiva. De hecho, en la economía se parte del supuesto de que la utilidad de cada individuo es una función creciente de su riqueza, si bien esta función puede ser diferente para personas diferentes.

Actualmente existe un gran número de modelos para la toma de decisiones en condiciones de riesgo, la mayoría de los cuales son variaciones de la teoría de la utilidad esperada. En las próximas páginas explicaremos una versión que es actualmente muy importante en el contexto de la psicología aplicada a la toma de decisiones, la teoría prospectiva.

LA TEORIA PROSPECTIVA

Los creadores de la teoría prospectiva, Daniel Kahneman y Amos Tversky, llegaron a la conclusión de que la teoría de la decisión no era adecuada como una teoría sobre la toma de decisiones del ser humano.

Su propuesta se diferencia de la teoría de la decisión en dos puntos principales:

- 1) Partiendo del hecho de que el individuo que toma una decisión no usa las estimaciones de probabilidad de la misma manera que lo hace un matemático, la teoría prospectiva reemplaza las probabilidades enunciadas por "pesos de decisiones". El individuo da menos peso a las probabilidades pequeñas y grandes, pero más peso a las probabilidades muy pequeñas.

- 2) En vez de los conceptos “riqueza total” o “valor absoluto del objeto”, usa el término “ganancias y pérdidas”, para explicar la manera como el individuo calcula la utilidad esperada de los resultados.

La teoría se ocupa principalmente de las elecciones arriesgadas. En una decisión sin riesgo, el individuo está seguro de que va a obtener lo que quiere (como cuando compra un reloj), mientras que en una decisión arriesgada el resultado es determinado por estados de naturaleza y no se sabe de antemano cuál estado va a prevalecer (p.ej. cuando un campesino decide lo que va a sembrar).

En las palabras de los propios autores, la elección de una conducta puede ser considerada como una apuesta, que puede dar diversos resultados con probabilidades diferentes. Por esta razón, sus estudios sobre la toma de decisiones en condiciones de riesgo se basan en elecciones que deben hacerse en apuestas simples, con resultados monetarios y probabilidades dadas. De esta manera, con problemas simples que uno o varios individuos deben resolver, Kahneman y Tversky (1979, p. 265) investigan las actitudes básicas del ser humano hacia el riesgo y el valor:

Las elecciones de verdad pueden ser investigadas en el campo, con observaciones estadísticas o naturales de la conducta económica, o en el laboratorio. Los estudios de campo sólo pueden proporcionar pruebas más bien crudas de las predicciones cualitativas, porque las probabilidades y las utilidades no pueden ser medidas adecuadamente en esos contextos. Los experimentos de laboratorio han sido diseñados para obtener medidas precisas de la utilidad y la probabilidad a partir de elecciones reales, pero estos estudios experimentales generalmente se refieren a juegos pensados para apuestas pequeñas y a un gran número de repeticiones de problemas muy similares (...) el método de las elecciones hipotéticas surge como el procedimiento más simple mediante el cual puede ser investigado un gran número de cuestiones teóricas. El uso del método se basa en la suposición de que la gente a menudo sabe cómo se comportaría en situaciones de elección reales, y en la suposición de que los sujetos no tienen ninguna razón especial para ocultar sus verdaderas preferencias⁵⁶.

⁵⁶ “Real choices can be investigated either in the field, by naturalistic or statistical observations of economic behavior, or in the laboratory. Field studies can only provide

Los tipos de apuestas que se presentan a los individuos en un experimento tienen una estructura bien definida y un nombre. En los cuadros 7.4 y 7.5 se presentan dos ejemplos que, según los autores, representan actitudes comunes ante el riesgo y el azar.

Cuadro 7.4

AVERSIÓN AL RIESGO EN EL DOMINIO POSITIVO

Apuesta con dos opciones para ganar:

A: Se ganan \$4000 dólares con una probabilidad = .8

B: Se ganan \$3000 dólares con seguridad.

80% de los participantes eligen la opción B, aunque A corresponde a $4000 \times .8 = 3200$ unidades de utilidad esperada, mientras que B corresponde a 3000 unidades. (La teoría de la decisión predice que se debe escoger A porque representa mayor utilidad esperada).

Adicionalmente, la teoría prospectiva tiene las siguientes características: a) es puramente descriptiva, b) no hace propuestas normativas, y c) divide el proceso de toma de decisiones en dos etapas, una etapa de edición y una de evaluación. (Tversky y Kahneman, 1986).

La fase de edición sirve para organizar y reformular las opciones, a fin de simplificar la evaluación subsiguiente; aquí se identifican las ganancias y las pérdidas de las diferentes opciones con respecto a un punto de referencia neutro. Este punto de referencia puede ser afectado por la formulación de los prospectos y por las expectativas del individuo.

for rather crude tests of qualitative predictions, because probabilities and utilities cannot be adequately measured in such contexts. Laboratory experiments have been designed to obtain precise measures of utility and probability from actual choices, but these experimental studies typically involve contrived gambles for small stakes, and a large number of repetitions of very similar problems. (...) the method of hypothetical choices emerges as the simplest procedure by which a large number of theoretical questions can be investigated. The use of the method relies on the assumption that people often know how they would behave in actual situations of choice, and on the further assumption that the subjects have no special reason to disguise their true preferences". Kahneman and Tversky (1979, p. 265).

Cuadro 7.5

BÚSQUEDA DEL RIESGO EN EL DOMINIO NEGATIVO

Apuesta con dos opciones para ganar:

C: Se pierden \$4000 dólares con una probabilidad = .8

D: Se pierden \$3000 dólares con seguridad

La mayoría de los participantes prefieren la opción C, aunque C corresponde a -3200 unidades de utilidad esperada y D corresponde a -3000 unidades. (La teoría de la decisión predice que se debe escoger D porque significa menos pérdidas).

En la fase de evaluación se revisan las opciones editadas. Para ello el individuo usa dos escalas, una de ellas remplace a los resultados monetarios (ganancias y pérdidas) dados en el problema. La segunda remplace las probabilidades objetivas dadas en el problema.

Los resultados monetarios, dicen los autores, son remplazados por una función de valor "v", que asigna a cada resultado "x" un número "v(x)", la cual refleja el valor subjetivo del resultado para el individuo. La fórmula $v(x)$ indica que la función de valor depende de las pérdidas y ganancias monetarias en la medida de su utilidad subjetiva para la persona que toma la decisión. La diferencia más importante entre estos planteamientos y el concepto tradicional de utilidad subjetiva es que, en este caso, la función de valor se aplica a cambios (ganancias y pérdidas) y no a estados finales.

La teoría prospectiva ha hecho dos grandes aportes a la teoría normativa. El primero es la importancia de la fase de edición para definir la situación de una toma de decisiones. Es razonable pensar que esta etapa de definición es mucho más importante de lo que se había pensado hasta el momento. La segunda es la importancia dada a las pequeñas probabilidades. También es razonable pensar que el ser humano pensante adjudica gran valor a algunos sucesos que, aunque son poco probables, pueden tener gran importancia subjetiva. Actualmente, la teoría prospectiva es un área de investigación floreciente, que tiene numerosas aplicaciones en las finanzas, de ahí que se hable de un nuevo campo

llamado “finanzas conductuales”. Por ésta y otras razones, Daniel Kahneman (junto con Vernon L. Smith) recibió el Premio Nobel de Economía 2002: “Por haber integrado ideas de la investigación psicológica a la ciencia de la economía, especialmente en lo referente al juicio humano y la toma de decisiones bajo la incertidumbre” (Nobel Prize, 2012).

Ahora bien, esta teoría también ha tenido sus repercusiones en la política. Así, en un famoso artículo, el politólogo Mark Haas (2001) somete a prueba las predicciones de la teoría de la utilidad esperada y la teoría prospectiva en el contexto de la Crisis de los Misiles en Cuba de 1962, utilizando para ello fuentes de información oficiales de los gobiernos de los Estados Unidos y la Unión Soviética. Su objetivo es definir los beneficios, los costes y las probabilidades de éxito de las decisiones tomadas por los principales actores de la crisis, John F. Kennedy y Nikita Jruschov. El autor concluye que es correcta la predicción de la teoría prospectiva, en el sentido de que cuando los individuos perciben que están sufriendo pérdidas, al tiempo de que sus estimaciones de las probabilidades de las alternativas existentes son moderadas o altas, tienden a tomar decisiones excesivamente arriesgadas.

Durante el siglo XX la psicología de la motivación tuvo dos preocupaciones principales; una era encontrar un conjunto básico de motivos (tema que no es de nuestro interés en este libro) y la otra era analizar el conflicto de motivos. La primera vía de investigación llevó a buscar cada vez más motivos para la conducta humana. La segunda vía dio lugar al estudio del conflicto individual, la toma de decisiones y la predicción de la elección final; en esta línea, casi todas las teorías psicológicas del siglo quisieron proponer una teoría para explicar el conflicto y la toma de decisiones. Hemos pasado revista las teorías más importantes, especialmente las más relevantes en la actualidad.

A manera de conclusión, podemos decir que la investigación actual sobre la toma de decisiones-el conflicto ya no se dedica tanto a procesos básicos, sino que se abordan problemas que tienen que ver con situaciones reales de la terapia, la educación, la economía, el comercio y, obviamente, la política y la diplomacia, como veremos en el capítulo 8.

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La investigación sobre los conflictos es un tema que interesa por igual a psicólogos, antropólogos, historiadores, sociólogos, economistas y políticos, cada uno desde su punto de vista. Tal vez por esa razón, el campo más conocido en el que coinciden los intereses de los psicólogos y los diplomáticos es el del análisis y solución de conflictos (*conflict analysis & conflict resolution*).

Desde el punto de vista político, los trabajos sobre la solución pacífica de conflictos comienzan a ser conocidos durante la segunda mitad del siglo XX, en el contexto de la ciencia de la paz y la disciplina de las relaciones internacionales, con autores como James L. Richardson.

Desde la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Internacionales, Richardson (1994) analiza los enfoques teóricos existentes para explicar las crisis internacionales. Clasifica las teorías que pretenden explicar las crisis en cinco grandes grupos:

- 1) Teorías de la elección racional.- Según las cuales, la toma de decisiones es un proceso racional de elección entre las alternativas existentes, cuyas consecuencias fomentan la consecución de las metas de los participantes.
- 2) Teorías psicológicas de la toma de decisiones. Suponen que la racionalidad no es tal. Bajo la presión de una crisis, el funcionamiento de los procesos cognitivos del actor se ve afectado, ya sea por el estrés o porque no hay lugar para la racionalidad.

- 3) Teorías políticas y organizacionales, que incluyen las políticas burocráticas.- Sostienen que la racionalidad de las políticas y sus resultados son minados por condiciones políticas inherentes a la acción colectiva.
- 4) Teorías de la interacción con el adversario. Consideran que las decisiones tomadas en situación de crisis son interdependientes. Los principales enfoques de este conjunto, están muy relacionadas con las teorías psicológicas de la toma de decisiones. Existe un tercer enfoque, que sostiene que las crisis deben ser entendidas dentro de un continuo que va de la racionalidad a la irracionalidad. El más conocido de estos enfoques es la teoría del regateo.
- 5) Teorías sistémicas y deterministas.- No examinan aspectos particulares de las crisis, sino que tratan de colocarlas en función de un contexto más amplio, ya sea el sistema internacional, o el proceso histórico como un todo. Consideran que las crisis son determinadas por estructuras o procesos subyacentes.

Richardson considera que la evaluación de estos modelos teóricos debe satisfacer dos criterios, a saber, la relevancia de los casos y la propiedad de las evidencias. Dicho de otro modo, ¿aborda la teoría los principales temas que plantea cada caso?, ¿explica la teoría las evidencias existentes?

La influencia de la psicología conductual es evidente en todas las teorías que parten del supuesto de que las elecciones no son racionales.

Nuestro autor afirma que hay una gran diversidad de enfoques para estudiar las crisis, mas parece haber un consenso para entender el "manejo de crisis" (*crisis management*), concepto derivado de la llamada crisis de los cohetes en Cuba. La doctrina estándar del "manejo de crisis" puede reducirse a siete principios, articulados todos, durante la crisis cubana de 1962:

- 1) El proceso de la toma de decisiones: la importancia de las opiniones múltiples. Se refiere al hecho de que es importante escuchar varias opiniones de expertos antes de decidir.
- 2) La aplicación de la política: Control político absoluto. El que toma las decisiones debe controlar todo el proceso de principio a fin.
- 3) La limitación de los objetivos: Es importante tener objetivos claros, limitados, razonables.

- 4) Mantener opciones flexibles: La opción que deja más alternativas abiertas es la mejor.
- 5) Reducir la presión del tiempo: Dar tiempo al otro para tomar sus decisiones.
- 6) La percepción del adversario: Es necesario tener una idea clara de lo que quiere el otro.
- 7) Mantener la comunicación: Explicar exactamente al otro qué es lo que se quiere y cuáles son los objetivos.

Estas premisas gobernaron el pensamiento político americano durante muchos años después de la crisis de los cohetes de 1962. Sin embargo, en el curso de la Guerra Fría las críticas no se hicieron esperar. La primera y más importante, es que el concepto de “manejo de crisis” oculta un dilema fundamental, el hecho de que los dos participantes persiguen simultáneamente dos objetivos aparentemente incompatibles: prevalecer sobre el adversario y al mismo tiempo evitar una guerra nuclear (Richardson, 1994; p. 25). Al mismo tiempo, los críticos, encabezados por el propio Richardson sostienen que esa doctrina simplifica y generaliza en exceso los temas y olvida el problema principal, que es: ¿Cuáles crisis pueden ser manejables?

Richardson propone el término “diplomacia de la crisis” en vez de “manejo de crisis”. El término “diplomacia” se usa aquí en su sentido más lato —como en la diplomacia de Roosevelt, Bismarck o Kennedy—, lo cual significa estrictamente, el proceso de la formular metas y políticas, la toma de decisiones y su aplicación, y la interacción con otros gobiernos.

Fiel a sus principios, Richardson analiza rigurosamente varios conflictos de la historia europea de los siglos XIX y XX para someter a prueba, con éxito indudable, sus propuestas. La pregunta que se plantea es decisiva: ¿por qué algunas situaciones desembocaron en una guerra y otras no?

Una de sus conclusiones es que la diplomacia de la crisis es una forma de conducta intencionada, que busca una meta, la aplicación de políticas y estrategias destinadas a alcanzar ciertos fines y evitar otros. En las crisis, la percepción —o la falsa percepción— tiene un papel fundamental; las percepciones de los que toman las decisiones son determinantes para el desarrollo de la crisis. El análisis, dice Richardson, confirma la importancia de la negociación como una forma de interacción durante la crisis, si bien los actores no siempre están conscientes de este hecho.

Para concluir, nuestro autor revisa críticamente los siete principios del “manejo de crisis” mencionados anteriormente. Cinco de los siete mencionados demuestran ser importantes, a saber, la importancia de las opiniones múltiples, la limitación de los objetivos, el mantenimiento de opciones flexibles, reducir la presión del tiempo, la percepción del adversario, y mantener la comunicación. A estos principios deben agregarse dos más que no se han mencionado hasta ahora: la administración adecuada del tiempo (*timing*) y la necesidad de una concepción de la diplomacia articulada claramente.

Éstos son los pilares de la diplomacia de la crisis defendida por Richardson, que desembocan en la evitación de la guerra. En las páginas siguientes, veremos que muchas de estas ideas tienen su origen en la psicología.

Desde la perspectiva psicológica, los conflictos políticos tienen claras bases psicosociales. Para explicar esta aseveración, cabe recordar que una parte importante de la formación de los psicólogos está dedicada justamente a la solución de conflictos, si bien no en el ámbito de grandes grupos, sino en el de la persona consigo misma (intraindividual) o en el de la persona con su entorno más próximo (interindividual). La psicología, que inicialmente se interesó sobre todo por los conflictos intraindividuales e interindividuales, pasó paulatinamente a ocuparse también de los conflictos entre grupos. En el caso de los grandes grupos sociales, como etnias o minorías, no se trata de explicar los conflictos en términos de factores intraindividuales (las frustraciones, la personalidad, etc.), sino de comprender la dinámica de los fenómenos intergrupales.

Desde mediados del siglo XX, existen en la psicología modelos teóricos que quieren explicar la génesis de los conflictos intergrupales. La psicología social ha estudiado la interacción entre personas y las situaciones de conflicto existentes, a fin de comprenderlos y poder proponer soluciones viables para resolverlos.

Los psicólogos consideran que existe una contraposición entre conflicto y cooperación. Así, Rudner y Wolfson (1962) afirman que existe cooperación cuando un individuo ayuda a otro a alcanzar una meta y conflicto cuando uno impide al otro lograr su meta. Las interacciones humanas son definidas en base a un continuo, en cuyos polos se encuentran las relaciones conflictivas y las no conflictivas; entre ambas hay numerosas variaciones.

Coombs y Avrunin (1988) creen que un análisis científico de la estructura de los conflictos puede ayudar a resolverlos. En consecuencia, hacen una clasificación de los tipos de conflicto e identifican las opciones para resolver cada tipo específico. Se trata de numerosos ejemplos de situaciones conflictivas tomados de la vida diaria ("¿cuánta azúcar pongo al café?, ¿a qué velocidad me conviene manejar en la autopista?, ¿cuántos niños vamos a tener?) o de situaciones sociales reales. Son conflictos intraindividuales, que ocurren dentro de la propia persona (Tipo 1), o interindividuales, que ocurren entre personas (tipo 2), o entre grupos (Tipo 3). En cada caso, el individuo, o la entidad participante, tienen varias opciones para decidir, cada una de las cuales tiene pros y contras. Las conclusiones de estos autores son trascendentales: En un mundo de recursos limitados en donde hay libertad de elección y las personas dependen una de otra, el conflicto es inevitable; lo importante es encontrar maneras de controlarlo.

La obra monumental de Coombs y Avrunin, reforzada con modelos matemáticos y numerosas gráficas explicativas, ha sido la base de muchas otras investigaciones sobre los conflictos y sus aplicaciones concomitantes.

En este tipo de análisis es notoria la influencia de la llamada teoría del juego, que propone juegos y dilemas experimentales como ejemplos de conflictos reales, a fin de explorar las salidas posibles.

La teoría del juego (*theory of games of strategy*) se originó en la economía para analizar situaciones de competencia (Shubik, 1985) y muy pronto se popularizó en las ciencias sociales, en el ámbito de las preocupaciones del mundo científico por los resultados de la carrera armamentista durante la Guerra Fría.

La teoría analiza la conducta de los participantes que en una situación de interacción en la que hay al menos dos personas, o entidades, que son llamadas "jugadores". Estas personas (o entidades) tienen intereses diferentes y quieren influir en el resultado de la interacción, pero no pueden determinarlo completamente. Cada jugador conoce los objetivos del contrario y quiere elevar al máximo sus ganancias o disminuir al mínimo sus pérdidas; estos objetivos son denominados *minimax* o *maximin*. Cada jugador debe tomar una decisión en condiciones de incertidumbre, pues no conoce la decisión del oponente, y el resultado final depende de la decisión de ambos. Las situaciones de juego pueden ser diferentes en términos del número de jugadores, el tipo de resultado

(posibilidades de ganar o de perder) y el número de estrategias de juego que se pueden aplicar.

En términos del número de jugadores, puede haber dos o más instancias en el juego. Obviamente, las situaciones más fáciles de analizar son las de dos jugadores, que no necesariamente son dos individuos, sino a veces dos entidades sociales (como dos organizaciones oponentes).

En lo referente a los resultados, hay dos principales: el "suma cero" (*zero sum game*) en el que un jugador solamente puede ganar cuando los demás pierden y "sin suma cero" (*non zero sum game*), en el que existe la posibilidad de que todos los jugadores ganen un poco. Por razones de método el *zero sum game* ha sido el más analizado experimentalmente; Kriesberg (2003, p. 8) ilustra de la manera siguiente esta opción:

		DAN	
		Cara A	Cara B
JOE	Cara A	5, -5	-5, 5
	Cara B	-5, 5	5, -5

Dan y Joe lanzan simultáneamente sendas monedas al aire. Si las caras de las monedas coinciden (cara A+ cara A o cara B+cara B), gana Dan; si no coinciden, gana Joe. Toda ganancia de Dan significa una pérdida igual para Joe, y viceversa.

Por lo que hace a las estrategias, se definen como buenas o malas en términos de si permiten o no alcanzar el objetivo definido. En un juego puede haber una, dos o un número infinito de estrategias posibles; los experimentadores se han concentrado en los juegos con números reducidos de estrategias.

A partir de estas matrices, los autores han generado una amplia serie de modelos matemáticos para estudiar los resultados posibles de una estrategia de juego que, desgraciadamente, no podemos analizar en este libro.

La importancia de estos modelos radica en la posibilidad de someter a prueba en el laboratorio, un conjunto de situaciones sociales complejas. No obstante, aún se discute si los resultados de estos experimentos pueden ser generalizados a situaciones reales, como los conflictos internacionales.

Uno de los esquemas más conocidos es el “dilema del prisionero” (Poundstone, 1993), que, al parecer fue presentado por primera vez en estos términos ante una audiencia universitaria:

Dos personas han sido acusadas de violar la ley conjuntamente y son encerradas en celdas diferentes, sin posibilidad de comunicarse. La policía dice a cada uno de los prisioneros, por separado y sin conocimiento del otro, que 1) si uno confiesa y el otro no confiesa, el primero recibirá una reducción de condena, mientras que el otro será castigado; 2) si ambos confiesan, ambos serán castigados. Obviamente, ambos saben que, si ninguno confiesa, ambos serán dejados en libertad.

El juego representa una interacción experimental con dos jugadores. La conducta de los participantes puede ser “cooperativa” o “competitiva”. Las posibilidades de los jugadores pueden representarse con una matriz como la siguiente:

		OPCIONES DEL JUGADOR B	
		1	2
OPCIONES DEL JUGADOR A	1	+5, +5	-6, +6
	2	+6, -6	-3, -3

Si A y B escogen la alternativa 1, cada uno gana 5 puntos. Pero ambos tienen la opción de escoger la opción 2, donde uno de los dos puede ganar 6 puntos; ahora bien, si ambos escogen 2, entonces ambos pierden 3 puntos. La opción 1 (llamada “cooperativa”) hace que ambos ganen en conjunto 10 puntos. La opción 2 (“competitiva” o “individualista”) hace que ambos pierdan 6 puntos conjuntamente. Empero, si uno escoge la opción 1 y el otro la opción 2, el competitivo gana 6 puntos y el cooperativo pierde 6 puntos.

Kriesberg (2003, p. 8) representa de la manera siguiente este dilema, en una situación en la que los dos prisioneros pueden recibir un máximo de 12 años de prisión (si uno calla y el otro confiesa), o pueden ver su pena reducida a 9 años si cooperan con la policía (ambos confiesan), mas también tienen la opción de no confesar ambos, y ver su pena reducida al mínimo:

		OPCIONES DEL JUGADOR B	
		Confesar	No confesar
OPCIONES DEL JUGADOR A	Confesar	-9, -9	-12, 0
	No confesar	0, -12	-1, -1

La teoría del juego no tiene una solución correcta para este dilema, sino que más bien, trata de teorizar sobre las conductas de los jugadores. En resumen, plantea el problema del bienestar individual en contraposición con el bien común. El esquema ha sido reproducido ininidad de veces con innumerables variaciones y resultados variables. En tiempos de la Guerra Fría, los resultados del juego resultaron muchas veces perturbadores, pues parecían favorecer la alternativa de dar un primer golpe a expensas del otro contrincante, o la carrera armamentista, como muestra este ejemplo de Kriesberg (2003, p. 9):

		OPCIONES DEL PAÍS A	
		1	2
OPCIONES DEL PAÍS B	Aumentar el armamento	-9, -9	-12, +12
	No aumentar el armamento	+12, -12	+6, +6

Dos países se encuentran envueltos en una carrera armamentista. Si un gobierno aumenta sus gastos de armas y el otro no, tiene mucho que ganar, 12 puntos, mientras que el otro pierde 12. Si ambos lados de arman igual, ambos pierden 9 puntos. Si ambos deciden no incrementar su armamento, ambos ganan 6 puntos. Dicho de otra manera, si cada país persigue sus objetivos sin tomar en cuenta al otro, obtiene el peor resultado posible. Si ambos países cooperan, obtienen el mejor resultado posible. Sin embargo, la opción de armarse más que el otro sigue siendo la más tentadora...

El Dilema del Prisionero es sólo uno de los muchos juegos creados para estudiar la conducta en situación de conflicto. Otro juego muy conocido es el del "voluntario":

Una noche, en mi casa se va la corriente y se apaga la luz. Por la ventana puedo ver que los vecinos se quedaron también sin luz; ¿llamo a la compañía de luz o dejo que otro lo haga?

La matriz de alternativas puede representarse de la manera siguiente:

	Al menos uno llama	Cada uno deja que llamen los otros
Llamo	1	-
Dejo que otros llamen	2	0

Este juego es considerado un ejemplo del comportamiento solidario o individualista; los resultados pueden ser inquietantes cuando se trata de un asunto más grave que la falta de luz.

Otro de los temas favoritos de la psicología social es el del conflicto entre el individuo y la comunidad, de donde surgieron los "dilemas sociales".

Los estudios que hemos visto investigan a dos personas que deben decidir si elevan al máximo sus ganancias individuales o las del conjunto (los dos jugadores). En el dilema social, la situación es otra, pues se trata de un conflicto entre el individuo y su comunidad (el conjunto de todos los miembros del grupo social a la cual él mismo pertenece). Este conflicto surge cuando existe un acceso irrestricto a un recurso que es escaso. En pocas palabras, el dilema social tiene dos características definitorias. Una es que si el individuo elige una alternativa dirigida contra el interés general, gana más que si elige una opción cooperativa, independientemente de la manera como se comporten otros miembros del grupo. Ahora bien, al mismo tiempo, todos los individuos tienen una ganancia mayor si cooperan entre sí en vez de ser competitivos (Dawes, 1980). O sea que en este caso el individuo no actúa contra otro individuo, sino que daña a su comunidad, en caso de actuar competitivamente. La comunidad puede ser la humanidad, la nación, la aldea, los correligionarios o un grupo de amigos:

Imagine que usted y un grupo de siete conocidos casuales están cenando fuera de casa. Todos acuerdan de antemano que van a repartir por igual los costes de la comida. Cuando usted examina el menú (...) ve varias opciones

que son muy tentadoras y también muy caras. Usted se da cuenta de que si ordena un plato principal caro (...) sólo tendrá que pagar la octava parte del coste y que los siete octavos restantes serán distribuidos por igual entre los otros (...) Sin embargo, si cada persona de la mesa razona de la misma manera, todos serán golpeados individual y colectivamente por la cuenta. Es mucho más de lo que cualquiera de ustedes habrían pensado (...) el problema análogo del seguro médico es un problema de este tipo. (Dawes y Messick, 2000, p. 112)⁵⁷.

En este contexto, se plantean a los investigadores dos preguntas: ¿Es irracional un individuo que trata de enriquecerse a costa de los demás, poniendo en riesgo a la fuente de las riquezas? y ¿cómo puede lograrse que los individuos se comporten cooperativamente?

Los resultados de numerosos experimentos muestran que los individuos se muestran poco cooperativos y muy emocionales, incluso cuando las ganancias son mínimas. Afortunadamente, la aplicación de técnicas de comunicación vuelve más cooperativos a los individuos. Otros resultados muestran que mientras mayor es el grupo, menor es la cooperación; que hay más cooperación cuando la elección se hace en público y no en el anonimato; y que hay menos cooperación cuando los participantes creen que los otros van a ser competitivos. (Dawes, McTavish y Shaklee, 1977).

Los estudios sobre dilemas sociales se transformaron radicalmente desde que los investigadores introdujeron el concepto de "identidad de grupo", cuando descubrieron que la decisión es diferente si la persona se ve así misma como parte de un grupo. Curiosamente, dicen los investigadores, un grupo no tiene que ser "natural" (o sea basado en la nacionalidad, la religión, la raza, etc.) para existir, sino que se crean grupos con extraordinaria facilidad; basta una frontera artificial trazada por un investigador para crear grupos, en los que el individuo trata como

⁵⁷ "Imagine that you and a group of seven casual acquaintances are having a dinner out. You all agree in advance of the meal to share the cost of the meal equally. As you examine the menu (...) you see a number of options that are very tempting but also they are very expensive. You realize that if you order an expensive main course (...) you will only have to pay one eighth of the cost yourself with the additional seven eighths being distributed equally among the others (...) When every person at the table reasons in the same manner, however, all are collectively and individually stunned by the bill. It is far more than any one of you would have guessed (...) the analogous problem of medical insurance is such a problem". (Dawes & Messick, 2000, p. 112).

“propios” (*ingroup*) a los de su grupo y como “extraños” (*outgroup*) a los del otro grupo.

En sus estudios sobre la identidad de grupo, Messick (1999) encontró que el individuo es cooperativo con otros miembros de su propio grupo, a pesar de que la membresía sea asignada al azar. Insko, Schopler, Hoyle, Dardis y Graetz (1990) encontraron que la gente es más cooperativa cuando el individuo interactúa con otros individuos y menos cuando un grupo interactúa con otros grupos. También Tajfel y Turner (2004), creadores de la “teoría de la identidad social” (véanse los capítulos 2 y 4), afirman que los individuos se definen a sí mismos en términos de su pertenencia a un grupo social y tienden a buscar una identidad social positiva. Sus estudios muestran de qué manera diferencias aparentemente triviales pueden dar lugar a graves conflictos entre grupos; de esta manera sería posible explicar racionalmente muchos detalles de los conflictos actuales que son aparentemente irracionales.

¿Qué implican estos estudios para el dilema social? Las evidencias muestran que la gente tiende a cooperar con miembros del propio grupo y a combatir contra los miembros de otros grupos, aunque la pertenencia sea determinada al azar.

Las conclusiones de los estudios sobre la identidad de grupo son una “espada de doble filo” (Dawes y Messick, 2000), pues por un lado muestran que la pertenencia a un grupo puede fomentar la cooperación a lo interno y la lucha contra “los de afuera”. Sin embargo, también muestran que cuando está en juego una identidad de grupo supraordenada (la “humanidad”, “el ser humano”, “la defensa del planeta”), puede llevar a la cooperación entre grupos. En la realidad, dicen los autores, el hecho de sentirse parte de un grupo acentúa la tendencia a rechazar a los otros grupos. Queda la esperanza de que los políticos modernos se sientan más afiliados a una identidad de grupo supraordenada, como la de “el ser humano”, para que el mundo resuelva sus problemas globales.

Estos temas han ganado importancia en el mundo contemporáneo con la conciencia creciente de la responsabilidad común de los seres humanos ante el surgimiento de problemas ecológicos, como el calentamiento global.

En consecuencia, el conflicto y la solución de conflictos, en tanto que formas de interacción social entre grupos, son actualmente un dominio bien definido de la investigación en psicología social y psicología política;

el resultado práctico de estos esfuerzos es un conjunto de técnicas de intervención para el manejo de conflictos que veremos con mayor detalle al final de este capítulo. Podemos adelantar, que los métodos por excelencia para la solución de conflictos son la negociación y la mediación, por lo cual el estudio de ambas es parte integral del estudio de los conflictos.

El concepto de conflicto es difícil de explicar, ya que existen muchas maneras de definirlo y es usado, como vimos, en prácticamente todas las ciencias humanas. Tradicionalmente, el conflicto se define como una competencia entre dos o más personas o entidades por lograr metas u obtener recursos que no pueden ser compartidos; se piensa que resolver un conflicto significa la victoria de una parte sobre la otra. En consecuencia, "conflicto" significa lucha, dolor, guerra, pérdida o ganancia. No tiene que ser así, como veremos en este capítulo.

En la psicología podemos definir al conflicto como un fenómeno social en el que intervienen al menos dos elementos (personas, grupos, estados, etc., incluyendo dos opciones para el mismo individuo), los cuales son diferentes por dos posibles razones: pertenecen a campos sociales diferentes o tienen intereses diferentes. Ahora bien, hay diferentes tipos de conflictos, definidos con criterios diversos.

Para comenzar, debemos distinguir cuatro posibles *niveles de análisis*:

- 1) El individuo con conflictos intrapersonales⁵⁸ (generalmente conflictos de decisión).
- 2) El individuo con conflictos interpersonales (pueden ser conflictos de relación o de decisión).
- 3) La sociedad con conflictos internos (grupos contra grupos; pueden ser conflictos políticos, religiosos, económicos, sociales, étnicos, raciales, ecológicos, incluso guerras civiles).
- 4) El sistema internacional con conflictos internacionales (conflictos de poder, de ideología, de repartición de recursos, económicos, etc., incluyendo la guerra abierta).

⁵⁸ El conflicto intraindividual, como concepto central en el psicoanálisis para explicar el desarrollo de la personalidad y la génesis de los trastornos, no es tema de nuestro interés en este libro. Empero, como hemos visto en el capítulo 7, el conflicto intraindividual nos interesa en tanto que es característico del proceso de la toma de decisiones. También debe reconocerse que los dilemas que tratamos en este capítulo entrañan una cierta dosis de conflicto intraindividual.

En cada nivel, pueden variar los participantes en términos del número, el tipo y las formas del conflicto.

Por ejemplo, una diferencia fundamental entre el nivel 4 y los anteriores es que no existe una autoridad superior para analizar el conflicto, juzgar y eventualmente sancionar a los participantes. Obviamente existe la ONU y otras organizaciones regionales paralelas, pero sólo intervienen en casos excepcionales. Actualmente existe un Tribunal Penal Internacional, mas únicamente para un número de crímenes bien delimitados (Ruanda y la antigua Yugoslavia), lo cual muestra las dificultades inherentes a un proceso de esta naturaleza.

Los conflictos pueden ser diferentes en términos de su *objeto*. Así, un conflicto puede tener como objeto "bienes" escasos, como dinero, poder, dominio o estatus, que deben ser repartidos. O puede tener como objeto una definición de reglas para negociar, que va desde la simple pregunta "¿de acuerdo con qué criterio vamos a repartir los bienes?", hasta temas mucho más complejos, como por ejemplo, "¿cuál debe ser nuestro sistema de valores, o sea, nuestro orden social?; aquí ya se trata de valores, o sea de idearios políticos y concepción del mundo.

Los conflictos pueden ser diferentes por la estructura del objeto del conflicto; hay dos tipos básicos, en términos de si el objeto del conflicto es divisible o indivisible. En el primer caso, la ganancia de un contendiente significa la pérdida del otro o los otros. En el segundo, es posible una cooperación entre los contendientes, porque existe la posibilidad de que todos ganen algo. En los conflictos divisibles, los participantes pueden obtener más o menos de una cosa; en los indivisibles, el resultado sólo puede ser "todo o nada". Entre ambos extremos existe una amplia gama de variaciones; en la mayoría de las situaciones, cada contendiente puede ganar algo y perder algo; también es posible que todos pierdan o que el resultado positivo del contendiente que gana sea muy pequeño comparado con el resultado negativo del contendiente que pierde. Justamente, la negociación procede dentro de esta gama de posibilidades, como veremos luego. El carácter destructivo o constructivo de un conflicto depende mucho de si éste es divisible o no. Obviamente los conflictos divisibles son más fáciles de resolver.

Los conflictos pueden diferenciarse también por su *tipo*:

- 1) Genuino o realista vs. no genuino.- En el primer caso, el conflicto es un medio para alcanzar un fin determinado; surge por la necesidad,

la exigencia o la frustración de una de las partes, que espera obtener un resultado concreto. En el segundo, el objetivo no es ni un objeto ni un fin, sino el conflicto mismo; surge por la necesidad de descargar tensiones, al menos por parte de uno de los participantes.

- 2) Manifiesto vs. latente.- El conflicto manifiesto es una realidad en este mismo momento, mientras que el latente aún no se realiza, pero da señales de su existencia.
- 3) Simétrico vs. asimétrico.- Por la fuerza (o el derecho) de los participantes, los conflictos pueden enfrentar fuerzas iguales —cuando los presupuestos, los medios y los contextos son idénticos para ambas partes—, o desiguales. La simetría puede ser jurídica, estructural (por ejemplo, militar o económica) o moral. La relación de simetría puede ser alterada por la intervención de un tercero, de ahí el juego de las alianzas en la política. Aquí es importante señalar que hay sociedades (como sucede en muchos países subdesarrollados) caracterizadas por los sistemas de dominación de diversos grupos; aquí los conflictos suelen ser asimétricos.
- 4) Autodefinidos vs. antagónicos. En los primeros no hay posibilidad de compromiso ni de reconciliación posible; la única solución es la desaparición del otro o un cambio de las condiciones. Por el contrario, los conflictos antagónicos se caracterizan porque un compromiso o una solución son posibles.
- 5) Legítimo vs. ilegítimo. En el primer caso el conflicto es permitido o posibilitado por las normas universales, jurídicas y humanitarias del sistema social imperante y su desarrollo y solución siguen un patrón aceptado por la mayoría. El conflicto ilegítimo es lo contrario. A veces, el proceso mismo de definir la legitimidad puede ser conflictivo; esto sucede en las sociedades pluralistas y democráticas.
- 6) Informal vs. institucional. Este concepto está relacionado con la legitimidad; de acuerdo con la aplicación de los medios de solución, el conflicto es informal si es normado y canalizado a través de reglas informales (como ocurre en un matrimonio). Lógicamente, el conflicto institucional se canaliza a través de las instituciones.
- 7) Objetivo vs. subjetivo. De acuerdo con sus fundamentos, el conflicto es objetivo, si trata de la repartición de objetos o valores escasos (riquezas, estatus, poder o dominio) en una sociedad, o subjetivo, si se trata de actitudes surgidas de determinadas predisposiciones (resentimientos, enemistad, agresividad u odio).

- 8) Consensuales vs. disensuales. También de acuerdo con sus fundamentos, hay conflictos consensuales, en los cuales los participantes están de acuerdo con los fines, mas en la práctica uno de ellos quiere y puede ganar más que el otro (p.ej., los sectores de un mismo partido). Y hay conflictos disensuales, en los que los fines de los participantes son diferentes y que surgen de formas de acción incompatibles como resultado de diferentes normas, valores o visiones del mundo (como en el caso de dos partidos políticos antagonistas).
- 9) Constructivos vs. destructivos. En función de sus resultados, los conflictos pueden ser constructivos, cuando todos los participantes quedan satisfechos y consideran que ganaron algo, o destructivos, cuando los participantes están insatisfechos con el resultado y lo consideran negativo. Los destructivos tienen un gran potencial para generar conflictos aún mayores y frecuentemente se objetivizan, independizándose de sus orígenes. Obviamente, lo constructivo y lo destructivo son los extremos de un continuo en el que ocurren todas las variaciones posibles.

El conflicto forma parte de la vida humana desde que el ser humano existe. Probablemente, hace muchos miles de años los humanos peleaban por la comida o el territorio; conforme las necesidades humanas se fueron haciendo más complejas, aparecieron nuevas fuentes y formas de conflictos.

El conflicto es una parte esencial de la vida social y es un resultado de las relaciones sociales imperantes. Por esta razón vivimos en un mundo de conflictos constantes. En la vida moderna hay innumerables causas de conflictos que involucran a los miembros de la familia, el grupo de trabajo, o los vecinos, cuando se trata de un individuo, o bien organizaciones, partidos políticos, gobiernos y naciones, cuando se trata de grupos sociales.

Afortunadamente, la gran mayoría de ellos son resueltos pacíficamente, de acuerdo con las normas del grupo social. Hay sin embargo, algunos que llevan a enfrentamientos y a violencia.

En toda sociedad existe siempre una amplia gama de conflictos de todo tipo. En la sociedad democrática son resueltos mediante el estado de derecho, con un uso mínimo de la violencia estatal. En las sociedades menos democráticas, existen menos mecanismos para resolver los

conflictos y el estado recurre a una amplia gama de recursos violentos. Es preciso agregar que, desgraciadamente, toda sociedad incluye un cierto grado de "violencia estructural" (véase el capítulo 5), que produce conflictos. Mientras menos democrática es la sociedad, mayor es la violencia estructural y consecuentemente mayor el número de conflictos.

En el nivel internacional, la gama de conflictos posibles va desde las amenazas diplomáticas entre estados o grupos de estados hasta los enfrentamientos armados, pasando por las guerras comerciales, el congelamiento de relaciones, etc. Desafortunadamente, también en el sistema internacional existe una violencia estructural que puede llevar —y de hecho lleva— a conflictos innumerables. En el mejor de los casos, la política debe tener como fin evitar una escalada de los conflictos en todos los niveles, mediante la reducción de la violencia estructural, mediante el fomento de los valores de la paz y la justicia y mediante la resolución pacífica de las diferencias. En estos esfuerzos tiene un papel central la diplomacia.

Hay cuatro causas principales de los conflictos que pueden actuar solas o en conjunto, a saber, intereses contrapuestos, problemas en las relaciones, valores diferentes, dificultades con la información o con los datos y tensiones estructurales.

Intereses contrapuestos.- Los intereses pueden ser necesidades materiales o psicológicas, o pueden referirse al proceso para lograr un acuerdo; a veces las tres son interdependientes. Un buen acuerdo significa satisfacer las necesidades de todas las partes.

Problemas de relación.- Resultan de la expresión de emociones fuertes, percepciones erróneas, estereotipos, mala comunicación o conducta negativa repetida. Es esencial construir primeramente una buena relación para llegar a acuerdos.

Valores diferentes.- Los participantes tienen metas diferentes, usan criterios diferentes para evaluar los resultados del conflicto, tienen estilos de vida diferentes, profesan ideologías, creencias o religiones diferentes; son comunes en las relaciones internacionales. Discutir sobre las diferencias de valores es inútil; es necesario atacar los asuntos concretos, para lo cual se requiere: trabajar para comprender las diferencias, acordar que se puede no estar de acuerdo, definir problemas concretos, traducir los valores a intereses, encontrar un sistema de valores común supraordenado que trascienda los diferentes valores individuales.

Dificultades con la información o con los datos.- El conflicto resulta de la falta de información, información errónea, diferentes interpretaciones de los datos y diferentes perspectivas sobre la importancia de los datos. Los casos más frecuentes son los de organismos estatales que publican informes ininteligibles para los legos o los grupos que se expresan en tono ampuloso o agresivo. La mayoría de estos conflictos pueden evitarse con un análisis cuidadoso, para lo cual se requiere un acuerdo previo sobre qué datos son necesarios para fundamentar la toma de decisiones, el método para recolectar datos y la manera como serán interpretados los datos.

Problemas estructurales.- Los conflictos son producidos por a) la distribución, el manejo o la concentración de recursos, b) los límites geográficos, c) el tiempo, d) estructuras de organización, y e) diferentes procedimientos para operar, reglas jurídicas, etc. Para resolver el conflicto es necesario reconocer los factores estructurales que lo causan, cambiar los factores estructurales o en su defecto moderar su efecto y aceptar los factores inmutables para que no causen frustración.

Los conflictos deben ser resueltos con rapidez, porque de otra manera pueden entrar en una dinámica de escalada hasta convertirse en una confrontación destructiva incontrolable. Generalmente un conflicto no tratado sigue una lógica de escalada en cinco fases que los expertos han estudiado con detenimiento:

- La aparición de un evento precipitante.- Cuando este evento ocurre, las partes se dan cuenta de que existe un problema y éste se convierte en tema público.
- Definición de la disputa.- En esta fase, las partes empiezan a definir el problema y a discutir una solución cada una por su lado.
- Expansión de la disputa.- En este paso, se producen enfrentamientos entre las partes que dan lugar a emociones y sentimientos; se recuerdan agravios pasados o situaciones semejantes; se agregan nuevos componentes a la disputa.
- Polarización y formación de estereotipos.- Ahora, cada parte delimita su posición al extremo subrayando la justeza de sus intenciones y la maldad de la otra parte, las posiciones intermedias o conciliadoras son consideradas una traición, se forma una imagen exageradamente negativa del adversario, se exigen posiciones "fuertes" a los participantes.

- Conducta destructiva.- Cuando se llega a esta fase, el conflicto se convierte en el centro de la atención y de la actividad de las partes involucradas, que tratan de resolverlo mediante una victoria total.

NEGOCIACIÓN

En todos los niveles que mencionamos, desde el intraindividual hasta el internacional, la negociación como medio para resolver conflictos es tan ubicua y omnipresente como el conflicto mismo.

En el mundo diplomático, la negociación es una herramienta esencial⁵⁹: "(La diplomacia)... es el arte de negociar acuerdos en términos precisos y ratificables". (Nicolson, 1952, p. 60)⁶⁰.

Macomber (1975) afirma contundentemente que las aptitudes del diplomático deben concentrarse exclusivamente y sin sentimentalismos en la determinación de los intereses de su nación y en los caminos para alcanzarlos; como todos los participantes en el escenario internacional hacen lo mismo, de esta manera surge un conjunto de intereses opuestos entre las naciones del mundo. Es justamente en este teje y maneje donde se desarrolla el trabajo del diplomático: su deber, dice Macomber, es transformar las exigencias de cada parte en exigencias *negociables*; un buen negociador, agrega, es una persona que a) evalúa objetivamente las metas, la personalidad, la lógica, la moral y las emociones de su contraparte; b) evalúa sus propios límites (¿hasta qué punto puedo llegar?); c) establece un ritmo y una estrategia; y d) es capaz de adaptarse a cada circunstancia. Desgraciadamente, concluye, no hay buenos negociadores natos, pues negociar es una aptitud que se adquiere con el entrenamiento. No podemos más que concordar con nuestro autor; justamente por eso la psicología ha creado las formas de entrenamiento que estamos revisando en este capítulo.

En las investigaciones sobre solución de conflictos, la negociación y la mediación ocupan un sitio especial. Obviamente, en ellas participan no

⁵⁹ No es por accidente que uno de los grandes clásicos de la diplomacia haya llamado a su obra principal "De la manière de négocier avec les souverains: de l'utilité des négociations, du choix des ambassadeurs et des envoyez, et des qualitez nécessaires pour réussir dans ces emplois". (François de Caillères, 1716).

⁶⁰ "(Diplomacy)...is the art of negotiating agreements in precise and ratifiable terms". (Nicolson, p. 60).

sólo psicólogos, sino representantes de prácticamente todas las ciencias sociales.

Hay muchas maneras de entender la negociación, los diferentes tipos se diferencian en términos de la manera como definen los temas, las posiciones, los intereses y las soluciones alternativas. Dos perspectivas son predominantes. La primera es llamada negociación de posiciones o regateo de posiciones ("*positional bargaining*") y la segunda negociación basada en intereses o regateo basado en intereses ("*interest-based bargaining*"). La primera es la más conocida.

La negociación de posiciones es una estrategia en la que el negociador escoge varias posiciones (soluciones al diferendo) y las presenta a la otra parte. La primera posición es la ganancia máxima que espera el interesado y cada una de las posiciones subsecuentes significa menores ganancias y mayores concesiones al oponente; si las posiciones de los negociadores convergen, se logra un acuerdo. Se utiliza cuando el recurso objeto de la negociación es limitado (tiempo, dinero, materiales, etc.), cuando una parte quiere elevar al máximo sus ganancias, cuando los intereses de las partes son contradictorios y excluyentes o cuando una relación futura entre las partes no es prioritaria.

Para aplicar esta estrategia, el negociador parte de supuestos como los siguientes: los recursos son limitados, el otro negociador es duro, la victoria de uno significa la derrota del otro, la meta es ganar tanto como sea posible, las concesiones son señal de debilidad, la única solución correcta es la mía y uno debe estar siempre a la ofensiva. El negociador define su objetivo, que incluye su ganancia máxima, define un límite mínimo, o lo mínimo que está dispuesto a aceptar, y define una gama de posiciones entre su objetivo y su límite mínimo, cada una de las cuales es menos satisfactoria e implica mayores concesiones; al mismo tiempo, analiza en los mismo términos las posiciones de su oponente tratando de definir sus posibles objetivos y límites mínimos, así como sus opciones. En este caso, el arte de la negociación consiste en decidir cuál de las posiciones propias satisface los intereses y las necesidades de los otros negociadores y cómo modificar la propia posición para pasar a otra.

El proceso de la negociación procede más o menos de la manera siguiente: El negociador manifiesta ante el oponente que quiere lograr un objetivo muy cercano a su objetivo final, generalmente de una manera simple, fácil, razonada, que pretende explicar al otro las propias razones para buscar tal objetivo. Luego permite a la otra parte explicar su posición;

si puede, avanza a otra posición que le produce más beneficios y luego explora el rango de posibilidades de regateo con el otro, buscando el rango en el que ambos coinciden; si es necesario, se compromete a hacer concesiones y asume pérdidas; al final formaliza el acuerdo por escrito.

El negociador suele iniciar la sesión con una gran exigencia, cuyo objetivo es explicar al otro qué desea y qué acuerdo desea; suele ser poco abierto, secreto y desconfiado, tratando de obtener beneficios a expensas del otro. La estrategia implica tratar de impresionar al otro con informaciones erróneas y amenazas, conceder pequeños beneficios para avanzar hacia un acuerdo y ser duro con la gente y con el problema.

Resumiendo, la negociación de posiciones se inicia con la solución. Las partes se proponen soluciones y hacen ofertas y contraofertas hasta alcanzar una solución aceptable para todos (la que cae dentro de su rango de regateo).

Este tipo de procedimiento tiene ventajas y desventajas. Las desventajas son que se daña la relación con los otros, impide explorar opciones, promueve la adhesión rígida a las posiciones y produce compromisos sin haber explorado la posibilidad de encontrar mejores soluciones. Las ventajas son que puede evitar las concesiones prematuras, es útil cuando se negocia sobre la distribución de bienes limitados, no se requiere de confianza previa para negociar ni es necesario revelar información al otro. Podemos distinguir aquí los "negociadores duros" y "los negociadores suaves". Los duros pretenden obtener el mayor beneficio posible, sin importar la manera. Los suaves quieren conservar buenas relaciones, aunque tengan que hacer grandes concesiones. Como veremos, existen otras estrategias menos agresivas y más productivas, como la "negociación basada en intereses" que se aplica en la "Solución Alternativa de Disputas", que veremos al final de este capítulo.

Cabe recordar en este momento que la psicología ha hecho una contribución importante no sólo para la comprensión del origen y desarrollo de los conflictos, sino también para encontrar estrategias de negociación y mediación más productivas.

La psicología de la negociación parte del hecho de que la percepción que tienen dos personas de la realidad puede ser diferente y, empero, igualmente correcta. La teoría constructivista da la percepción (véanse Gregory, 1980) afirma que la información que recibe el individuo a través de los sentidos es aumentada por inferencias inconscientes. En consecuencia, debemos esperar grandes variaciones individuales, sociales

y culturales en la percepción. Los estudios empíricos confirman esta suposición.

Asimismo, la psicología de la negociación se basa en la premisa, ya señalada, de que el conflicto es parte de la vida humana en todos los niveles, lo mismo entre una pareja de enamorados que entre grupos sociales y entre naciones. La negociación es el medio básico para que una persona obtenga lo que quiere de los otros. Todos negociamos a sabiendas o sin saberlo, con nuestra pareja, nuestros amigos, nuestros hijos o nuestros colegas, porque la negociación es parte de nuestra existencia diaria (Fisher y Ury, 1991; Fisher, Kopelman y Schneider, 1994). Por ejemplo, en la psicología clínica se usa comúnmente la negociación para resolver conflictos matrimoniales, la cual incluye contratos, conversaciones, mediaciones y muchas veces técnicas como el juego de roles y el cambio de papeles. Justamente, este tipo de procedimientos han encontrado aplicación en la psicología del trabajo y de las organizaciones y son utilizadas en la resolución de conflictos en ambientes laborales, sociales y políticos.

La negociación es un proceso en el cual dos partes pretenden lograr objetivos que parecen ser incompatibles. Hay diversos tipos de negociación, estilos de negociar y factores que afectan el proceso.

Brett (2000) define dos tipos básicos de negociación: la transaccional, en la que no hay un conflicto (p.ej., comprador-vendedor), y la conflictiva, en la cual la negociación tiene por fin solucionar una disputa. Una diferencia básica entre ambas es que en la conflictiva hay mayores cargas emocionales.

En una negociación hay tres posibilidades de desenlace: un acuerdo distributivo, un acuerdo integrativo o un impasse. El resultado final depende de las condiciones reales, o sea de lo que hay para ganar o para perder y también del factor psicológico: el estilo de la negociación y el perfil de los negociadores.

La negociación puede ser directa, cara a cara, o puede ser realizada a través de un agente o de un *mediador*. El agente es un aliado de una de las partes, mientras que el mediador es una persona neutral, como veremos más adelante.

Actualmente, la investigación sobre la negociación propiamente dicha (véase Carnevale y Dong-Won Choi, 2000) se concentra en los factores cognitivos, las características culturales e individuales y los factores motivacionales que afectan el juicio y la conducta de negociación.

Una parte nueva y muy importante de estas investigaciones es el estudio de los factores culturales en la génesis de los conflictos, en la negociación y en la mediación. Los estudios muestran la manera como la cultura influye en el modo como la gente percibe, selecciona e interpreta la información que recibe, a fin de actuar de una cierta manera. Así, Triandis (2000) muestra la importancia de la llamada "distancia cultural" en la comprensión entre dos personas de orígenes diferentes, como veremos en el capítulo 9.

SOLUCIÓN ALTERNATIVA DE DISPUTAS (ADR)

Cabe preguntarse como han hecho los seres humanos para seguir existiendo a pesar de los numerosos conflictos. Hay dos teorías para explicarlo. La primera asegura que el hombre lucha por la supervivencia y gana el más fuerte; la segunda sostiene que el hombre sobrevive gracias a la cooperación social. Precisamente, el principio de la cooperación social es la que fundamenta la teoría que ahora veremos.

La teoría cooperativa de la supervivencia humana parte de la idea de que los seres humanos son capaces de organizarse en sociedad y en grupos sociales para alcanzar objetivos comunes. De ahí surge la idea de que el ser humano puede concentrar sus capacidades en la búsqueda de soluciones para los conflictos. Ya que el conflicto es inherente a la naturaleza humana, puede tener consecuencias benéficas en el sentido de que produce mejores relaciones y una mejor sociedad. En consecuencia, sostiene esta teoría, el conflicto no sólo no es negativo, sino que es esencial para la vida en sociedad. Cada uno de nosotros tiene la capacidad de actuar para subrayar las características positivas, o las negativas, de un conflicto, o sea, podemos hacer que un conflicto sea constructivo ("productivo") o destructivo ("improductivo").

De acuerdo con los análisis realizados por los propugnadores de esta perspectiva, las fuentes más comunes de un conflicto son:

- La interdependencia de las personas y de las tareas.
- Ambigüedades de jurisdicción.
- Superposición de funciones.
- La competencia por recursos escasos.
- Diferencias por el estatus y la influencia en las organizaciones.
- Objetivos o métodos incompatibles.
- Diferencias de estilo conductual.

- Objetivos o métodos incompatibles, o ambas cosas.
- Diferencias de información
- Distorsiones en la comunicación.
- Percepciones erróneas.

Los conflictos suelen permanecer latentes durante mucho tiempo y salen a la luz cuando aparece un elemento nuevo, un cambio, o la necesidad de tomar una decisión; entonces se manifiesta como una disputa. A partir de ese momento, los participantes tienden a adoptar posturas defensivas que empeoran la situación de conflicto. La diferencia entre un resultado positivo o uno negativo está en la conducta y las posturas de los contrincantes. Un conflicto empeora y se vuelve improductivo cuando los participantes asumen posturas como las siguientes:

- Uno debe ganar y otro perder.
- El participante cree que el resultado es vital para sus intereses, por lo cual no es negociable.
- Está en juego su honor o su integridad personal.
- El contrincante es "malo" o está equivocado.

Por el contrario, el conflicto productivo es resultado de un comportamiento cooperativo de ambas partes; la situación mejora y se vuelve productivo cuando los participantes parten de los supuestos siguientes:

- Nadie tiene el monopolio de la verdad ni conoce todas las respuestas.
- Probablemente hay más de una solución satisfactoria al problema.
- La satisfacción de los intereses propios no significa necesariamente el sacrificio de los del otro.
- Los resultados del conflicto pueden ser benéficos para todas las partes.
- Es posible llegar a una solución en la que ambas partes ganen (llamadas "*win/win solutions*"⁶¹).

⁶¹ El término "*win/win solutions*" fue creado para contraponer la negociación basada en intereses con la negociación basada en posiciones, en la que son comunes las soluciones "*win/lose*", en las que uno pierde cuando el otro gana.

En las páginas siguientes explicaremos con detalle la manera como se aplica una de las técnicas más conocidas para la solución de conflictos basada en estas consideraciones, la llamada "Solución Alternativa de Disputas".

La Solución Alternativa de Disputas (*Alternative Dispute Resolution* o ADR) es un conjunto de procedimientos destinados a controlar el proceso del conflicto a fin de evitar la escalada, estructurar el proceso de la disputa, reducir los elementos destructivos y promover un resultado productivo, satisfactorio para todas las partes involucradas⁶².

La "Solución Alternativa de Disputas" nació en los Estados Unidos en la década de los setentas, con el objetivo de crear una manera de encontrar mejores soluciones para conflictos comunes en el campo jurídico y en los negocios. Su objetivo es aumentar la eficiencia de la negociación, minimizar los conflictos improductivos y mejorar los resultados. Los creadores de la ADR creen que los conflictos no manejados son costosos en energía personal, tiempo, dedicación de la empresa y recursos financieros; pueden tener como resultado un uso ineficiente de los recursos de la empresa, envenenar las relaciones interpersonales y desmoralizar a los empleados.

Estos procedimientos pueden ser usados por las partes involucradas en el conflicto o por una tercera persona, llamada "solucionador de disputas".

De acuerdo con la ADR, todos los procedimientos para resolver conflictos pueden definirse a lo largo de un continuo, que va desde las discusiones informales, por un lado, a la litigación y las audiencias administrativas por el otro. En el medio hay una serie de procedimientos importantes como los siguientes:

- Procedimientos en los que intervienen los participantes, sin ayuda de un tercero: Toma de decisiones cooperativa.
- Procedimientos que implican un tercero, pero cuya decisión depende de las partes: Ayuda de un tercero en las negociaciones o en la solución cooperativa de problemas.
- Procedimientos en los que un tercero toma decisiones que son obligatorias para las partes: Toma de decisiones obligatorias.

⁶² Véase The Alternative Dispute Resolution Committee of the Colorado Bar Association (2002). Hemos tomado de esta fuente las principales ideas de este texto.

- I) Toma de decisiones cooperativa. La mayoría de los conflictos son manejados de esta manera. Incluye procedimientos como:
- Conciliación, que consiste en construir relaciones sociales positivas como prerequisite para negociaciones (encuentros, almuerzos, conversaciones, drinks). El objetivo es crear confianza, abrir el diálogo, crear percepciones positivas.
 - Encuentros de intercambio de información, dedicados a resolver asuntos de interés mutuo.
 - Solución cooperativa de problemas.- Encuentros que exigen un esfuerzo positivo de las partes.
 - Negociaciones propiamente dichas.- Es el procedimiento principal, implica la discusión entre partes para definir posiciones sobre necesidades o intereses. Las partes pueden tener una posición positiva (colaboración) o negativa (enfrentamiento) de principio.
- II) Ayuda de un tercero con solución de problemas o negociaciones. Implican la participación de un tercero neutral o imparcial (conciliador, entrenador o mediador, a veces una instancia superior), que puede tener varios papeles. Estos procedimientos se dividen en tres categorías:
- Ayuda para construir una relación.- El mediador interviene para derribar barreras psicológicas debidas a emociones fuertes basadas en interacciones pasadas, malas percepciones o estereotipos que crean resistencia al diálogo.
 - Conciliación.- Consiste en ayudar a las partes a establecer comunicación aclarar percepciones erróneas, controlar las emociones fuertes, construir la cooperación. El conciliador establece un sitio de encuentro neutral, lleva y trae los mensajes iniciales, comprueba las percepciones y fortalece las capacidades para colaborar de las partes.
 - Formación de un equipo.- El mediador planea y realiza actividades con las partes para promover percepciones positivas, fomentar la comunicación y crear confianza, como por ejemplo grupos de discusión, proyectos de trabajo comunes, sesiones de resolución de problemas o actividades sociales informales.
 - Ayuda en el procedimiento de la negociación.- Consiste en la intervención de un tercero en el proceso de negociación, para promover la solución. Generalmente, alguno de los participantes

busca la ayuda porque la discusión se ha vuelto imposible, o las partes han llegado a un impasse. La ayuda se limita a mejorar el proceso, sin proposición de soluciones. El tercero es invitado a hacer sugerencias; es una especie de *coaching* que implica sugerencias de procedimiento para hacer gestos conciliadores, mejorar la comunicación, iniciar negociaciones, identificar intereses, generar opciones, hacer ofrecimientos, o ayudar a las partes a dejar las posiciones duras.

- Entrenamiento.- El tercero enseña a las partes competencias de negociación y resolución de problemas. Pueden realizarse conjuntamente con las partes en conflicto o por separado.
- Facilitación.- El tercero ayuda a definir los temas de discusión y a llevar la reunión. El facilitador trabaja con los participantes en una sesión de grupo dando indicaciones para que el grupo avance hacia la resolución de problemas.
- Mediación propiamente dicha.- Es la forma más directa de ayuda y consiste en la intervención en la negociación de un tercero imparcial. Este mediador no tiene autoridad para tomar decisiones, sólo ayuda a las partes a lograr una solución aceptable. Es un personaje que no está involucrado con ninguna de las partes, sin interés propio en la disputa o las consecuencias, que es conocido por su ecuanimidad y sentido de la justicia. Su papel es hacer sugerencias de procedimiento, sugerir algunas opciones materiales y ampliar el rango de soluciones. A veces trabaja con cada parte por separado. Es una técnica adecuada para disputas muy polarizadas o en impasse.
- Ayuda material a las negociaciones.- Algunas negociaciones no pueden avanzar porque hay problemas con la falta de información, opiniones diferentes sobre lo que es importante, métodos diferentes de recolectar datos o diferentes criterios para evaluar los datos. En estos casos, un tercero puede ayudar proporcionando un método o una perspectiva para visualizar los datos o las variables importantes. El tercero ayuda a recolectar, evaluar o manejar los datos o incluso a elaborar diseños para presentar los datos. Esto se logra organizando reuniones de expertos, escuchando a grupos de consejeros técnicos o presentando evaluaciones independientes con recomendaciones. El mediador es reconocido como una persona justa, que es capaz

de presentar los hechos imparcialmente. A veces es necesario un procedimiento más fuerte, en forma de un arbitraje, una opinión objetiva o una recomendación clara.

- III) Toma de decisiones obligatorias. En estos procedimientos, las partes en disputa se someten al juicio de una tercera persona que está autorizada para tomar una decisión; las partes concuerdan en respetar la decisión tomada. Los más comunes son el arbitraje, los tribunales privados, la mediación-arbitraje y consejos consultivos con autoridad para tomar decisiones. Como puede observarse, son métodos muy semejantes a los utilizados en los procesos judiciales.

La ADR considera a todos los procedimientos que acabamos de describir como un conjunto de opciones que pueden aplicarse por separado o conjuntamente para resolver un diferendo, llevando a las partes hacia un acuerdo.

Para la ADR, una negociación es un proceso en el que dos o más personas discuten sus diferencias con el fin de llegar a una decisión común. Para realizar una buena negociación, es necesario que los participantes sean capaces de identificar los asuntos en los que discrepan, de "educarse" mutuamente sobre sus necesidades e intereses, de generar opciones de acuerdo y de regatear los términos de un acuerdo. La teoría de la ADR dice que todos negociamos a toda hora, con la familia, los amigos o los colegas. El proceso de la negociación es un esfuerzo de cooperación y no una competencia y su objetivo es resolver un problema común. La tarea del negociador es facilitar el proceso para llevar a las partes a un fin común.

La ADR se basa principalmente en la negociación basada en intereses, a diferencia de la negociación basada en posiciones que vimos anteriormente. Este tipo de negociación implica una colaboración de las partes para satisfacer los intereses mutuos, encontrando una solución conjunta. Es necesario identificar primero los intereses de cada parte y luego buscar las mejores alternativas, para encontrar una que es la mejor. La condición previa es explorar las necesidades materiales, psicológicas y de procedimiento de cada parte, para hallar una solución satisfactoria para todas las partes.

Este tipo de negociación se aplica cuando los intereses de los negociadores dependen uno del otro, cuando no está claro si el resultado de la negociación es todo o nada ("*zero sum game*"), cuando la relación entre las partes es prioritaria, cuando ambas partes quieren actuar con

cooperación en vez de competencia, cuando las partes quieren una solución cortada a la medida de sus intereses y cuando un compromiso de principio es inaceptable. En este caso, los negociadores parten del supuesto de que los recursos no son limitados, de que hay alguna manera de satisfacer las necesidades de todos los negociadores, y de que conviene concentrarse en intereses y no en posiciones. En esta negociación, las partes buscan estándares objetivos y justos, suponiendo que hay varias soluciones posibles, los negociadores cooperan en vez de reñir, se respetan mutuamente y buscan soluciones en que todos ganen (*win/win solutions*).

La ADR en la práctica

A continuación, describiremos los pasos y los procedimientos que se siguen en la práctica para llevar a cabo una buena negociación.

Antes de empezar una negociación, es necesario decidir si existen las condiciones idóneas para realizarla, que son las siguientes:

- Partes bien definidas: Debe estar claro quiénes son las partes y quién comanda cada una de ellas.
- Interdependencia de las partes: El resultado final debe depender de un acuerdo de las dos partes; no es posible que una parte resuelva el problema por sí sola.
- Voluntad de negociar: Ambos deben estar convencidos de que la negociación es una buena alternativa.
- Capacidad de presión: Una parte debe tener medios para influir sobre la otra parte. Dado el caso, una parte puede obligar a la otra a actuar.
- Consenso sobre algunos temas e intereses: Mientras más intereses en común, mayor probabilidad de una buena negociación.
- Voluntad de arreglar el diferendo: En ciertos casos, algunos tienen más interés en mantener el conflicto que en resolverlo.
- Los resultados del conflicto deben ser impredecibles: Cualquiera de los dos puede ganar o perder.
- Urgencia de llegar a un acuerdo antes de una fecha límite: Si una parte saca ventajas de la demora, no hay negociación.
- No deben existir barreras psicológicas para un acuerdo: Un acuerdo no es tabú para ninguna de las partes.
- El asunto en disputa debe ser negociable: Ambas partes deben creer que hay buenas opciones.

- Los negociadores deben tener autoridad para hacer concesiones: Si no la tienen, es sólo un intercambio de información.
- Voluntad de llegar a un acuerdo: Estar dispuestos a no ganarlo todo, o sea llegar a un BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) (Fischer y Ury, 1991; véase más adelante).
- El acuerdo debe ser razonable y aplicable: Debe cuidarse que en la realidad sea aplicable.
- Los factores externos deben favorecer el acuerdo: Por ejemplo, recursos materiales suficientes para negociar hasta el fin.

A veces estas condiciones no prevalecen y las partes prefieren no negociar, por alguna de las razones siguientes:

- Las discusiones son prematuras (existen otras alternativas para resolver el conflicto).
- Los encuentros pueden despertar esperanzas infundadas.
- Los encuentros pueden dar mayor visibilidad a la disputa.
- Alguien cree que negociar puede agravar el diferendo.
- Las partes no confían en el proceso.
- Alguna de las partes carece de autoridad.
- Las partes con autoridad no quieren o no pueden participar.
- Los encuentros toman demasiado tiempo.
- Las partes necesitan más tiempo para prepararse.
- Las partes no quieren negociar desde donde están: Alguien cree que una escalada puede favorecerlas.
- Negociar confiere legitimidad al adversario.
- Las partes temen ser consideradas débiles si negocian.

Aunque no hay una regla general, pues cada proceso de negociación es único y las variables que lo determinan son numerosas, toda negociación pasa por las siguientes etapas:

- Análisis de los temas.- Significa comprender la sustancia del diferendo, identificar y jerarquizar los problemas, definir los objetivos e intereses de cada parte, conocer los obstáculos políticos o burocráticos y averiguar si pueden ser resueltos. Es necesario identificar los intereses o necesidades materiales de procedimiento y de relación que deben ser satisfechas, y las soluciones posibles. Hay

tres tipos de conflictos: por la sustancia, por el procedimiento o de personalidad; es esencial que los negociadores tengan claro qué se negocia. En el equipo de negociación debe haber consenso sobre cada aspecto; muchas veces, antes de iniciar las negociaciones propiamente dichas con el oponente puede ser necesario realizar negociaciones dentro del equipo negociador. Todos deben tener claro que las posiciones extremas son negativas, que deben identificarse intereses comunes y ampliarlos, que el adversario puede tener soluciones mejores que las propias. El equipo en conjunto debe definir su mejor alternativa (BATNA).

- Definición de los objetivos de las negociaciones.- Los objetivos deben ser realistas, claros y específicos, deben ser definidos si es posible en términos cuantitativos (tiempo, lugar, cantidades). Si hay varios objetivos, es importante establecer prioridades.
- Preparación de la información.- Es esencial reunir toda la información posible, organizarla y clasificarla, incluyendo la relativa a los negociadores contrarios; por ejemplo, qué información tienen sólo los contrincantes. Una parte importante de la preparación es separar hechos de suposiciones, para tener claro qué se sabe y qué se supone.
- Planeamiento de la negociación.- Significa hacer un plan para lograr los objetivos definidos, prever los temas que van a surgir y preparar una respuesta para éstos. Es importante buscar una atmósfera de cooperación y de intercambio abierto y lograr un acuerdo sobre principios generales.
- Negociación propiamente dicha.- Es necesario establecer una relación dirigida a resolver el problema, o sea, subrayar los tonos positivos y el compromiso de colaborar para satisfacer las necesidades de ambas partes, así como explicarse mutuamente con claridad cuáles son los intereses, necesidades y preocupaciones respectivos y por qué son importantes. El negociador positivo debe identificar los criterios generales que deben estar en un acuerdo aceptable, generar opciones múltiples para un acuerdo, utilizar técnicas que generen opciones integrativas y buscar el máximo de ganancias o el mínimo de pérdidas para ambas partes, lo cual entraña evaluar las opciones, analizando de qué manera satisface cada una de ellas las necesidades de las partes. Ambos negociadores deben trabajar hacia un acuerdo, pasando de un acuerdo general a acuerdos sobre temas más específicos, utilizando la técnica de

fraccionar los problemas según el principio de bloques; esto significa lograr acuerdos sobre temas menores que se unen para formar un acuerdo general. Aquí es importante considerar intercambios de concesiones, una grande por varias pequeñas o una grande ahora por varias pequeñas después. Por último, ambos deben identificar las áreas de acuerdo, y escribirlas. La Negociación es básicamente un proceso de comunicación. Es decir que cada participante debe ser capaz de hablar claramente y escuchar con atención, identificando correctamente lo que se dice, cómo se dice y qué se omite. Al mismo tiempo, el participante debe tener claro que su conducta de escuchar puede favorecer o perturbar el proceso. Las aptitudes de hablar y escuchar son tan importantes que merecerán un análisis detallado más adelante.

Un buen negociador debe saber cuándo dar por finalizado el proceso, y asegurarse que el cuadro es claro, comprensible y aceptable para todas las partes, previniendo otros conflictos futuros. Por estas razones, la manera de redactar el acuerdo es esencial. Obviamente, es importante llevar un registro preciso de lo que se discute y se acuerda. Luego, es importante que el resultado del acuerdo sea un escrito: un borrador, un intercambio de notas, un memorándum de entendimiento o un contrato obligatorio que establece derechos y obligaciones. En este contexto, la designación del redactor del acuerdo es importante; puede ser una de las partes o un tercero. El redactor puede tener ventajas sobre el que no redacta, pues puede acomodar los términos a su conveniencia, pero el que no redacta tiene la ventaja de que puede pedir cambios una y otra vez. La intervención de un tercero puede ser la solución. Por último puede nombrarse una comisión formada por las dos partes para la redacción; esto tiene ventajas, con la desventaja de que puede implicar otra negociación. El acuerdo debe incluir detalles de cómo será aplicado, quién, qué, cuándo, cómo, etc. También es conveniente establecer un sistema de evaluación y monitoreo.

- Revisión.- Una vez que se ha firmado un acuerdo, es necesario aplicarlo, o sea, realizar las obligaciones que quedaron estipuladas, interpretar los términos y enfrentar las obligaciones. En esta fase se revela la solidez o debilidad del acuerdo. Si lo que se acordó no es realista o si hubo ganancias o pérdidas ocultas, esto se mostrará

inmediatamente. La revisión del acuerdo puede revelarse positiva, si las partes están dispuestas a lograr una solución duradera.

La negociación basada en los intereses tiene seis principios básicos.

- 1) Separar las personas y las emociones de los problemas.
- 2) Concentrarse en los problemas y los intereses de las partes.
- 3) Generar diversas soluciones posibles a los problemas.
- 4) Incorporar criterios objetivos y científicos.
- 5) Concentrarse en crear un ambiente cooperativo y de búsqueda de soluciones.
- 6) Tratar de crear relaciones basadas en la confianza.

Sus objetivos son crear una comprensión general del tema que se negocia, crear una comprensión de los intereses de ambas partes y su relación con las negociaciones, y llevar a cabo una preparación adecuada para hacer realidad esos intereses.

La negociación basada en intereses tiene ventajas y desventajas. La gran desventaja es que requiere de confianza mutua, lo cual significa que los negociadores deben revelar sus intereses e informaciones y puede descubrir que sus intereses son muy divergentes. Las ventajas son que produce soluciones que satisfacen intereses específicos, construye relaciones positivas entre los participantes, promueve la confianza entre ellos y muestra que son capaces de desplegar una conducta cooperativa que puede ser valiosa en el futuro.

Obviamente, en toda negociación hay algo de negociación de posiciones y algo de negociación basada en intereses, pero siempre predomina una. Generalmente la negociación basada en intereses se impone al final de un proceso y produce decisiones mejores en menor tiempo, con menos consecuencias negativas.

Podemos resumir la manera siguiente los principios de la negociación basada en intereses:

- 1) La negociación es un proceso de crear relaciones que implica actividades para construir un *rapport* y respeto por los valores individuales y culturales de los participantes.

- 2) La negociación es un proceso de comunicación. Un buen negociador es un buen oyente, que comunica sus propias ideas y escucha las de los otros y discute abiertamente sus problemas de comunicación.
- 3) La negociación es un proceso de explicación. Implica explicar a los demás y saber entender las explicaciones de los otros.

Comunicación

En términos psicológicos, el meollo de la negociación es la comunicación, o sea un proceso en el cual dos o más partes intercambian información. En cada conflicto hay problemas de comunicación. Por eso, toda negociación debe resolverlos. La comunicación puede ser directa o indirecta, precisa o imprecisa, intencional o no intencionada, constructiva o destructiva. Estas características influyen en la dinámica del conflicto y, por ende, en la negociación.

Por ello, el primer paso en la negociación es resolver los problemas de comunicación. Pese a que todos los aspectos de la comunicación son muy subjetivos, los psicólogos han podido crear métodos para mejorarla. En este campo, destacan los trabajos de Thomas Gordon (véase p. ej. Gordon, 2001), psicólogo clínico americano, colega de los creadores de la psicología humanista, Carl Rogers y Abraham Maslow (véase el capítulo 2). Aunque Gordon se preocupó principalmente por inventar una manera de mejorar las relaciones entre los padres y los niños, su método general para mejorar la comunicación ha encontrado aplicación en numerosos ambientes, incluyendo la resolución de conflictos. Es el autor de técnicas como las de "escuchar activamente" y el uso de "mensajes yo" que veremos en las páginas siguientes.

Para empezar, Gordon identifica 12 obstáculos para la buena comunicación:

- Dar órdenes: "Usted debe... usted no puede..."
- Amenazar: "si no hace esto, entonces..."
- Dar consejos morales: "Si quiere hacer lo correcto, entonces..."
- Aconsejar, sugerir, dar soluciones: "En su lugar, yo..."
- Tratar de persuadir con lógica o argumentos: "Miremos los datos...", "La manera correcta es..."
- Juzgar, criticar, acusar: "Esto es una tontería..." "Estoy totalmente en contra..."

- Tratar de alabar, concordar, evaluar positivamente. "Es una gran idea..." Muy creativo de su parte..."
- Ridiculizar, avergonzar: "Debería avergonzarse de ..."
- Tratar de interpretar, diagnosticar, analizar: "Lo que ellos quieren decir es que..."
- Tratar de dar apoyo no pedido: "Todo estará bien..." "Las cosas van a cambiar..."
- Sondar, cuestionar, interrogar: "Por qué lo hicieron ustedes?"
- Distraer, desviar la atención, bromear: "No hablemos de eso ahora...", "Eso me recuerda que..."

Un buen negociador mejora el intercambio de información y reduce los efectos destructivos de los bloqueos, trabajando cuatro aspectos de la comunicación que son esenciales en la negociación, a saber, 1) escuchar activamente sentimientos y contenidos, 2) elaborar "mensajes-yo", 3) "formular y reformular" (*framing & reframing*) mensajes, y 4) la comunicación no verbal.

La comunicación tiene dos componentes principales, el verbal y el no verbal. Un ciclo de comunicación implica a un oyente y a un hablante, pero hablar y escuchar no implica necesariamente que los participantes se comprendan. Hay un conjunto de variables que influyen sobre la comprensión: la educación, el ambiente, el contexto, un pasado común, etc.

Escuchar correctamente es más que oír las palabras del que habla. La habilidad de escuchar activamente implica que el escucha se esfuerza por recibir el mensaje del hablante. Cuando un escucha recibe un mensaje, tiene cuatro opciones: Dar una respuesta positiva no verbal y esperar más información, reconocer la recepción del mensaje sin comentar el contenido, reconocer activamente la recepción dando retroalimentación de lo que escuchó, o bien entrar activamente en un diálogo enviando un mensaje sobre la perspectiva del escucha.

Dado que la existencia de un diálogo activo implica la inexistencia de dificultades de comunicación, veremos con algún detalle las tres primeras opciones.

Dar una respuesta no verbal y escuchar.- El escucha indica con un gesto (contacto visual, asentir, adelantar el cuerpo, silencio de espera) que ha recibido el mensaje. Se caracteriza por actitudes como las siguientes:

- 1) Voluntad de comprender lo que el otro dice.
- 2) Reconocer que no se sabe lo que el otro quiere decir.
- 3) Concentrar la energía propia en escuchar al otro.
- 4) Voluntad de corroborar si se escuchó lo correcto y transmitirlo al otro.

Reconocer la recepción del mensaje, sin comentario.- Hay un reconocimiento hablado de que se recibió el mensaje, sin comentar el contenido, como: "ajá", "bueno", "sí", "¿de veras?".

Escuchar activamente (reconocimiento verbal activo con retroalimentación).- El escucha manifiesta que recibió el mensaje y retroalimenta su interpretación. Se completa el círculo de comunicación de manera que el hablante puede corroborar si su mensaje fue recibido. Ésta es la clave de una comunicación genuina.

Los mensajes verbales contienen un contenido (información de hechos) y un sentimiento (o emoción) (que refleja la importancia dada al mensaje por el hablante). El escucha decide si da más importancia a una parte o a la otra. Independientemente de ello, es posible escuchar activamente los sentimientos o los contenidos.

Escuchar activamente los sentimientos es un procedimiento mediante el cual, cuando el hablante muestra emociones fuertes, el escucha retroalimenta exactamente el nivel de la emoción, siguiendo estos cuatro pasos: identificar los sentimientos expresados, evaluar la intensidad de los sentimientos, seleccionar la palabra apropiada para responder adecuadamente y parafrasear el mensaje (por ejemplo, frustrado, furioso, molesto, enojado, preocupado, contento, temeroso, desengañado, desalentado o complacido).

Escuchar activamente contenidos significa que deben ser comprendidos no solo la emoción, sino también el contenido. El escucha activo usa preguntas para comprobar si comprendió. La formulación de la pregunta es fundamental. Hay preguntas abiertas, semi-abiertas, cerradas (sí o no) y dirigidas a un tema específico.

El escuchar activamente es beneficioso para ambas partes. El hablante es informado de que su mensaje fue recibido por el escucha, le indica qué tan precisamente ha sido percibida su emoción o el contenido de su mensaje, da legitimidad a la expresión de sentimientos y alienta al hablante a expresar más sus sentimientos y pensamientos. El escucha resulta beneficiado porque le permite comprobar si ha percibido correctamente los sentimientos o la materia del hablante, lo ayuda a

comprender al hablante y crea una relación positiva con el hablante. Al mismo tiempo, reduce los antagonismos, ya que crea sentimientos de empatía y desescala la intensidad de la disputa, pues crea en el hablante la sensación de que está siendo escuchado y comprendido.

No obstante, el escuchar activamente tiene también sus bemoles. Así, no debe usarse para iniciar una resolución de problemas dirigiendo al hablante hacia una posición, ni cuando el objeto del enojo es el propio escucha. También puede resultar poco genuino para la persona que no está habituada a hacerlo. O puede molestar a algunas gentes. Por último, a veces el mensaje no es claro y es difícil retroalimentarlo; en este caso lo mejor es formular preguntas generales para buscar precisión.

Formular y reformular (*framing & reframing*) un mensaje es otra técnica; significa que el escucha enuncia de otra manera los mensajes recibidos. Es una forma de retroalimentar adecuadamente el contenido. Es posible también reformular el mensaje en un tono más positivo, lo cual puede abrir perspectivas de solución. El escucha debe reformular los problemas (sobre todo si están formulados de manera amenazante) de una manera clara, directa, que implica una respuesta positiva. La reformulación se usa para esclarecer el mensaje del hablante de modo más constructivo, especialmente en negociaciones interculturales. Esta técnica incluye:

- 1) Parafrasear.- Formular de nuevo el contenido, sin emociones.
- 2) Resumir.- Condensar el mensaje en pocas palabras.
- 3) Expandir.- Reelaborar el mensaje ampliándolo.
- 4) Ordenar.- Dar un orden lógico a las ideas del mensaje con una secuencia.
- 5) Agrupar.- Reunir los elementos del mensaje en unidades lógicas.
- 6) Estructurar.- Reestructurar el mensaje para darle mayor coherencia.
- 7) Fraccionar.- Dividir el mensaje en componentes.
- 8) Generalizar.- Identificar los puntos generales esenciales del mensaje.
- 9) Reformulación positiva.- Volver a enunciar el mensaje en términos positivos para ambas partes.

Las dificultades más frecuentes que debe enfrentar la persona que reformula son:

- El problema está envuelto en un lenguaje venenoso.
- El problema es planteado de manera posicional o como exigencia.

- El problema es enunciado de modo global o demasiado específico.
- El problema es formulado en términos de actitudes o sentimientos no operacionales.

Los procedimientos de reformulación son usados con frecuencia en conferencias. El problema reformulado es sometido a un examen conjunto de las partes, que puede llevar a soluciones.

Pero el proceso de comunicación implica también un hablante y el hablante puede aprender a hablar eficazmente, enviando mensajes con contenidos precisos y claros, además aceptables para el escucha.

Las dificultades más comunes para hablar eficazmente son:

- Enviar una solución hecha en vez de dar al otro la oportunidad de participar en la solución del problema.
- Poner al otro a la defensiva utilizando términos que lo juzgan negativamente.
- Formular el mensaje de modo irritante o inaceptable.
- Enviar mensajes indirectos, oscuros.
- No tomar en cuenta las necesidades o sentimientos del otro.

Para evitar estas dificultades, se aplica la técnica llamada "mensajes-yo". En este caso, el hablante debe identificar y asumir sus propios sentimientos antes de emitir el mensaje. Debe identificar claramente para sí mismo el contenido que va a transmitir. Debe además describir sus sentimientos en vez de evaluar a los otros o en vez de proponer una solución. Por último, debe describir en términos comprensibles para el escucha la conducta que causa su sentimiento y los efectos resultantes.

La técnica de "mensajes-yo" se utiliza conjuntamente con el escuchar activamente y la reformulación para mejorar la comunicación entre partes en conflicto.

Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal uno de los tópicos más estudiados del lenguaje humano. La gente se comunica con expresiones faciales, con movimientos de la cabeza, de los brazos y de las manos, con posturas del cuerpo y con la colocación de las piernas y pies; adicionalmente, se considera que el uso del espacio y el despliegue de objetos con significado forman parte de la

conducta no verbal. Es posible enviar mensajes conscientemente o aprender a interpretar los mensajes no verbales de los demás. No obstante, no debe olvidarse que la comunicación no verbal es inconsciente y que depende mucho de diferencias culturales. Asimismo, no hay reglas fijas para interpretar los gestos de los demás; por esta razón, conviene consultar con otras personas presentes la interpretación de la conducta no verbal.

A manera de ejemplo, esta teoría explica diez maneras de mostrar atención hacia el hablante:

- 1) Guardar silencio.
- 2) No interrumpir y dejar terminar el discurso al otro.
- 3) Demorar las propias reacciones.
- 4) Dejar que el otro lo interrumpa a uno.
- 5) No leer ni escribir mientras se escucha.
- 6) Mirar directamente al otro, asentir, sonreír, decir palabras como "ajá", etc.
- 7) Hacer preguntas adicionales.
- 8) Resumir las intervenciones largas del otro.
- 9) Añadir observaciones a lo que dice el otro, ejemplos, etc.
- 10) Utilizar el silencio: Cuando el otro deje de hablar, esperar hasta que comience de nuevo.

Otros Elementos De Comunicación No Verbal: Espacio y Objetos

La importancia de los participantes en una reunión se estima por el sitio y la cantidad de espacio que ocupan; por ejemplo, la cabecera o la parte central de una mesa significan mayor importancia. Mantener distancia de uno con respecto a los otros puede significar mayor poder; reducir la distancia puede, según el caso, agravar la disputa o generar conducta cooperativa.

Los objetos de valor, que significan prestigio, acrecientan la idea de poder del poseedor, como la ropa, las carteras, los portafolios o los aparatos usados por los participantes en una reunión.

Los organizadores de un evento pueden manipular el espacio para generar una idea de poder, como por ejemplo, el hecho de celebrar la reunión en el cuartel general de una de las partes fortalece a esa parte por

encima de la otra. Una persona que se coloca en un sitio dominante en la mesa o el cuarto asume mayor importancia que los otros.

En una reunión, el agrupar en un lado a los miembros de un partido y en el otro lado a los miembros del otro, puede dar legitimidad a las divisiones. Asimismo, el hecho de sentar cara a cara a los oponentes puede generar mayor conflicto. Por esas razones, los organizadores de reuniones de negociación suelen sentar a todos los participantes en un mismo nivel, con la atención centrada en una pared informativa, procurando mezclar a los grupos de participantes.

EL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Hay una cantidad inmensa de investigadores que trabajan en el campo de la mediación y la negociación. En el conjunto resalta por su importancia el Proyecto de Negociación de Harvard (Fisher y Ury, 1991; Fisher, Kopelman y Schneider, 1994). El enfoque de estos autores, llamado también "regateo con ganancias mutuas" ha sido aplicado por igual en situaciones laborales y en conflictos internacionales. Roger Fisher, creador del proyecto, afirma que la negociación es un medio fundamental para obtener algo de otra persona y es parte de nuestra existencia al punto que uno negocia constantemente sin saberlo: el niño con sus padres, el marido con la esposa, el empleado con el jefe, un vecino con el otro, etc.

Fisher y Ury (1991) acuñaron el término BATNA ("*Best Alternative To a Negotiated Agreement*"), que denota una definición clara y precisa del resultado del diferendo que mejor conviene al negociador; desde entonces el término acompaña a todos los negociadores del mundo. Cada negociador tiene un BATNA y es imposible tomar una buena decisión sin saberlo. El BATNA del negociador es el "único estándar que puede evitar que una persona acepte términos que son demasiado desfavorables y que rechace términos interesantes. El conocimiento del propio BATNA incrementa el poder de negociación. Dicho en pocas palabras, si el acuerdo propuesto es mejor que tu BATNA, debes aceptarlo, y si no es mejor, debes reiniciar las negociaciones.

El método creado por Fisher a partir de la experiencia del curso "*Coping with International Conflict*", tiene el objetivo de ayudar a los participantes a percibir los conflictos de tal manera que se abra el camino a soluciones posibles.

Son cuatro sus principios fundamentales:

- 1) Separar la gente del problema.
- 2) Concentrarse en intereses, no en posiciones.
- 3) Generar varias posibilidades antes de decidir.
- 4) Insistir en el uso de criterios objetivos.

El entrenamiento toma muchos de los elementos que revisamos en la sección anterior, sólo que a través de su aplicación en contextos internacionales, se ha enriquecido con elementos del análisis psicológico, como la "percepción del conflicto", "asumir el punto de vista del otro", "análisis del lenguaje", "los motivos personales" y "posiciones e intereses", que reflejan magistralmente la dimensión de la subjetividad individual en los procesos políticos, que aparentemente son objetivos.

El libro "*Beyond Machiavelli*" (Fisher, Kopelman y Schneider, 1994), se basó en la experiencia acumulada por los autores con el curso que enseñaban en Harvard; pretende proporcionar herramientas eficaces para resolver conflictos de carácter internacional.

Para empezar, los autores aconsejan enfocar los conflictos de una manera propositiva, con una proyección hacia el futuro, definiendo metas y objetivos. Una de las partes esenciales de su método es "comprender al oponente", lo cual significa aplicar la psicología para entender los intereses, las motivaciones y las posiciones de la otra parte; para lograrlo, los autores presentan una serie de técnicas destinadas a ayudar al uno a comprender las percepciones del otro, con el fin último de lograr una perspectiva neutral de un problema particular. Estas técnicas son explicadas recurriendo a ejemplos de conflictos reales presentes o pasados, que resultan extremadamente ilustrativos, como los siguientes.

El cuadro 8.1 ilustra las diferencias de percepción de los participantes en un diferendo, recurriendo al ejemplo del conflicto ente Siria e Israel tal como se encontraba en 1975, que no ha variado en 2011, salvo por la ausencia de la URSS.

Este tipo de cuadros (véanse los cuadros 8.2 a 8.7) tienen una función puramente didáctica. Su objetivo es mostrar a los querellantes, de la manera más clara posible, sus mutuas diferencias de percepción, a fin de facilitar la comprensión de los intereses del otro. Los dos modelos siguientes buscan ampliar la comprensión del participante sobre un diferendo, haciéndolo tomar el lugar del otro. Se supone que de esta manera se abrirán nuevas posibilidades de negociación.

Cuadro 8.1

**LAS PERCEPCIONES DE LOS PARTICIPANTES
CASO: EL CONFLICTO ENTRE SIRIA E ISRAEL, 1975
Fisher, Kopelman y Schneider (1994)**

ALGUNAS PERCEPCIONES SIRIAS	ALGUNAS PERCEPCIONES ISRAELITAS
<ul style="list-style-type: none"> • Siria es un país subdesarrollado quiere y necesita la paz. • La construcción de colonias en Golán muestra que el fin de Israel es la expansión. • Si los Estados Unidos no apoyaran militarmente, Israel tendría que hacer la paz con los árabes. • Nuestro interés es la paz, aceptamos las resoluciones de la ONU y establecimos relaciones con los Estados Unidos. Ahora es el turno de Israel. • Israel no quiere la paz, ya que se prepara militarmente. • Israel ocupa Golán y por eso debemos preparar la guerra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siria es una dictadura militar que abusa de los derechos humanos. • La insistencia de Siria en los "derechos" de los palestinos muestra que su fin es destruir Israel. • Si la Unión Soviética no la apoyase, Siria tendría que hacer la paz con Israel. • Nuestro interés por la paz es conocido. Israel ya desocupó territorio a cambio de palabras. Le toca a Siria. • Siria no tiene interés verdadero en la paz, ya que se prepara militarmente. • Siria está preparando la guerra y por eso debemos quedarnos en Golán.

Por otra parte, también es necesario estudiar las interacciones entre los oponentes para comprender el conflicto, para lo cual los autores proponen la técnica de analizar los eventos en términos de los mensajes que se intercambian en una y otra dirección (análisis de mensajes). El cuadro 8.4 nos muestra una matriz para analizar el contenido de tres tipos de mensajes, uno de petición, otro de amenaza y otro más de ofrecimiento.

La siguiente técnica se propone analizar el proceso psicológico de la toma de decisiones. Se muestran dos esquemas; el cuadro 8.5 ilustra las consecuencias que sopesa la persona que toma la decisión; el cuadro 8.6 muestra los efectos que tiene la toma de una decisión política sobre el futuro personal de la persona que decide.

Cuadro 8.2 “PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO” CASO: LA CRISIS DE LOS COHETES EN CUBA, 1962 Fisher, Kopelman y Schneider (1994)	
CINCO PUNTOS QUE LOS SOVIÉTICOS CONSIDERAN CENTRALES EN EL CONFLICTO	COMO PERCIBEN LOS EUA LOS PUNTOS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La URSS tiene derecho legal para colocar cohetes en Cuba.</i> • <i>El gobierno cubano soberano invitó a los soviéticos a poner los cohetes.</i> • <i>Es justo militar y políticamente, ya que EUA tienen cohetes en Turquía.</i> • <i>Los EUA atacaron Cuba en 1961, con la invasión de Bahía de Cochinos.</i> • <i>La URSS tiene que demostrar que puede proteger y protegerá los estados socialistas contra una invasión imperialista.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Independientemente de los tecnicismos legales, poner cohetes nucleares en Cuba es una violación grave del modus vivendi. • Castro es una marioneta de los soviéticos. • Ya decidimos retirar nuestros cohetes de Turquía. • Bahía de Cochinos no es relevante. • La URSS no está en Cuba con propósitos de defensa.

Cuadro 8.3 “PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO” CASO: LA CRISIS DE LOS COHETES EN CUBA, 1962 Fisher, Kopelman y Schneider (1994)	
COMO SE PERCIBEN LOS SOVIÉTICOS	COMO SE PERCIBEN A SÍ MISMOS LOS AMERICANOS
<ul style="list-style-type: none"> • La URSS es un país soberano igual a los EUA. • La revolución socialista es la llave del futuro y la URSS la apoya. • La URSS es la defensora de los estados socialistas. • Los EUA son arrogantes y deben aprender que la URSS puede hacer las mismas cosas que hacen los americanos. • Los EUA disparan con placer y les gusta usar ilegalmente la fuerza. • Los EUA van a invadir Cuba y derribar a Castro si la URSS no lo defiende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos poder militar solo con propósitos de defensa. • Nunca nos inclinaremos ante las amenazas comunistas. • No tenemos intención de invadir Cuba. • La URSS es un intruso comunista agresivo en el hemisferio occidental • La URSS promueve la revolución socialista siempre que es posible. • Con una base nuclear en el Caribe, la URSS sería una amenaza militar y política para todo el hemisferio.

Con los conocimientos anteriores, podemos hacer un ejercicio semejante, basado en Fisher et al. (1994), aplicado a un conflicto de 2016, a saber, la guerra de Siria (véase el cuadro 8.7). Este simple ejercicio, realizado en 2016, nos muestra la actualidad de los principios de Fisher et al. (1994).

Una vez terminada la fase analítica, es necesario generar ideas frescas y nuevos enfoques para resolver el conflicto: Fisher et al. (1994) explican cómo hacerlo con un método que consta de cuatro categorías: identificar el problema, hacer un diagnóstico general, describir enfoques generales e identificar acciones útiles (elaborar un plan de acción). Esta estrategia puede ser aplicada a cada uno de los siete elementos que

conforman una situación de conflicto, a saber, los intereses, las opciones, la legitimidad, las relaciones, la comunicación, el compromiso y las alternativas. En la práctica, los autores proponen organizar sesiones para generar ideas ("*brainstorming sessions*"), cuya única finalidad es ayudar a los participantes a imaginar salidas para su conflicto.

Cuadro 8.4

**ANÁLISIS DE MENSAJES
ELEMENTOS QUE PUEDEN TENER IMPACTO**
Fisher, Kopelman y Schneider (1994)

ELEMENTOS DEL MENSAJE	DISCURSO
<p>PETICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Texto • Receptor <ul style="list-style-type: none"> • Tono • Parte • Acción • Momento • Legitimación <p>AMENAZA O AVISO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo requerido • Límite temporal <ul style="list-style-type: none"> • Actor • Grado de probabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> • Momento • Legitimación <p>OFRECIMIENTO O PROMESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo requerido • Límite temporal <ul style="list-style-type: none"> • Actor • Grado de probabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> • Momento • Legitimación 	<p>Una manera de obtener la atención de una parte particular con un tono particular para lograr que la parte realice una acción deseada en un momento particular por una razón válida.</p> <p>Si no se hace algo en un momento particular entonces una parte con mayor o menor certidumbre actuará desagradablemente en un momento particular por una razón válida.</p> <p>Si se realiza una acción en un momento particular entonces una parte con mayor o menor certidumbre actuará favorablemente en un momento particular por una razón válida.</p>

Por último, los autores proponen técnicas para formular propuestas de una manera productiva, aceptable y realista, que implican acciones concretas de las partes.

Cuadro 8.5	
COMO PERCIBE LA ELECCIÓN LA PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES ¿DEBO ABANDONAR NUESTRA POSICIÓN Y HACER UNA CONCESIÓN? Fisher, Kopelman y Schneider (1994)	
CONSECUENCIAS SI DIGO "SÍ"	CONSECUENCIAS SI DIGO "NO"
<ul style="list-style-type: none"> - Seré criticado. - Puedo perder poder. - Nuestro lado retrocede. - Tendremos que imaginar qué concesión es posible. - Cualquier concesión reduce nuestra posición negociadora. - Perdemos la oportunidad de obtener algo mejor. <p>PERO:+ Podemos aumentar las posibilidades de llegar a un acuerdo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Mantengo la popularidad. + Mantengo el poder. + Nos mantenemos firmes. + No tenemos que tomar una decisión. + Mantenemos nuestra capacidad de negociación. + Siempre podemos hacer una concesión más tarde, si es necesario. <p>PERO:- Podemos retrasar el acuerdo.</p>

Para concluir, Fisher et al. (1994) discuten la necesidad de "cambiar las reglas del juego" de los conflictos internacionales y arguyen que los procedimientos propuestos pueden ayudar a lograrlo. Otro autor, Ronald Fisher (ver Fisher et al., 2013) ha desarrollado estas ideas para proponer un modelo basado en un enfoque socio-psicológico para el análisis y resolución de conflictos internacionales e intergrupales, y la creación de una institución internacional no gubernamental dedicada a la resolución de conflictos a escala global (véase el capítulo 4).

La aplicación de las técnicas que hemos revisado puede ayudar enormemente a llevar a buen término una negociación. La negociación es una tarea que cada vez tiene más prestigio en nuestros días; cada vez hay más libros sobre la materia y más centros de estudios dedicados a la enseñanza de técnicas de negociación y mediación en los conflictos internacionales.

Cuadro 8.6

**FUTURO DE LA PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES
¿DEBO ACEPTAR EL PLAN X?
Fisher, Kopelman y Schneider (1994)**

CONSECUENCIAS SI DIGO "SÍ"	CONSECUENCIAS SI DIGO "NO"
<ul style="list-style-type: none"> + Mi situación personal es segura. + Puedo explicar fácilmente la elección a mis colegas. + Nadie pensará que me sometí. + La acción concuerda con nuestros principios y afirmaciones pasadas. + No estableceré un mal precedente. + Es un paso constructivo para resolver el problema. + Aún quedan muchas opciones abiertas para el futuro. <p>PERO:– Los colegas de la línea dura van a criticarme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Seré criticado – El problema no va a desaparecer. – El problema puede empeorar. – Voy a perder una oportunidad. <p>PERO:+ Los colegas de la línea dura van a apoyarme.</p>

Cuadro 8.7	
COMO PERCIBE LA ELECCIÓN LA PERSONA QUE TOMA LAS DECISIONES	
CASO: PRESIDENTE BACHAR AL ASAD, SEPTIEMBRE DE 2016	
¿Debo aceptar negociar y abandonar la presidencia?	
CONSECUENCIAS SI DIGO "SÍ"	CONSECUENCIAS SI DIGO "NO"
<ul style="list-style-type: none"> - El conflicto político con Occidente puede continuar. - Me someto a un ultimátum americano. - Doy una señal de debilidad. - Pierdo credibilidad en el mundo musulmán. - Los EUA pueden tener otras exigencias. - Termina mi carrera política. <p>PERO:+ Acaba la guerra y gana legitimidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Resisto a los EUA y a la UE. + Mantengo abiertas mis opciones para negociar con las distintas partes. + Puedo luchar indefinidamente y tal vez cansar a los americanos. + Siempre puedo negociar más tarde. + Me muestro fuerte. + Soy un héroe para muchos musulmanes. + Puedo continuar desafiando al occidente. + Morir como mártir es mejor que morir como criminal de guerra. <p>PERO:- Puedo perder la guerra.</p>

Recordemos que la mediación, como fenómeno político ha existido desde la antigüedad (por ejemplo, era uno de los papeles de la iglesia en la Edad Media) y que sus fundamentos se encuentran en el derecho internacional desde fines del siglo XIX. La Sociedad de Naciones quería, justamente, tener un papel de mediación entre los estados.

La mediación es también una de las razones de ser de organizaciones internacionales como la ONU y la OSCE. Sin embargo, a pesar de la existencia de estas organizaciones y otras, sigue siendo necesaria la

colaboración de otras instituciones dedicadas a la negociación y la mediación por diversas razones. En primer lugar, los mecanismos de mediación que existen en las organizaciones internacionales no funcionan por dos razones principales:

- 1) El hecho puro y simple de proponer oficialmente una mediación es percibido como una sanción por la comunidad internacional; muchos países rechazan la intervención de la ONU en sus propios conflictos, sobre todo si son internos.
- 2) La Carta de la ONU prohíbe la interferencia en los asuntos internos de un estado miembro.

Por esas razones, una gran parte del trabajo de negociación y mediación se hace fuera de los escenarios públicos, sobre todo si se trata de conflictos internos. A pesar de todas las dificultades de esta tarea, hay casos de éxitos políticos. Un ejemplo es el trabajo de mediación entre Israel y Egipto realizado en 1978 por Jimmy Carter, que dio como resultado los acuerdos de Camp David. Otro éxito fue la resolución pacífica de la lucha por el poder entre el régimen militar de Raoul Cedras y el presidente Bertrand Aristide en Haití, en 1994. Animado por estos éxitos, el ex-presidente americano creó el Centro Carter de la Universidad de Atlanta, donde se forman mediadores para los conflictos internacionales.

Son notables las obras de Vamik Volkan, psiquiatra americano que quiere comprender mejor los conflictos a través de la aplicación de conceptos clínicos en el análisis de conflictos étnicos; por ejemplo, parte del supuesto de que hay factores irracionales en muchos conflictos, como el griego-turco de Chipre y el árabe-israelí. En 1991, Volkan se asoció con Harold Saunders, experto en el Medio Oriente del Departamento de Estado y compañero de empresas de Henry Kissinger, para fundar el *Center for the Study of Mind and Human Interaction (University of Virginia)*, cuyos miembros han sido consejeros del gobierno americano en muchas negociaciones (Volkan, 1997).

DIPLOMACIA PREVENTIVA

Last but not least, la negociación y la mediación son parte integral de la "diplomacia preventiva" aplicada por la ONU bajo las directivas de Dag Hammarskjöld y Boutros Ghali.

El concepto moderno de diplomacia preventiva se ha colocado a la cabeza de la política mundial. Actualmente, la diplomacia preventiva no es aplicada únicamente por jefes de estado, sino que es consecuencia de un esfuerzo integrado de diversas organizaciones y entidades. Por supuesto, este tipo de práctica recurre al repertorio ya conocido de herramientas políticas, como las negociaciones, la mediación, la recopilación de información y el establecimiento de medidas generadoras de confianza, pero se caracteriza por un énfasis en una respuesta temprana y sistemática ante situaciones de crisis *posibles*. En esta caja de herramientas, la mediación y la negociación tienen una importancia capital.

Si bien la prevención de conflictos forma parte de la historia de las Naciones Unidas, el concepto de diplomacia preventiva se debe a Dag Hammarskjöld, Secretario General de la ONU en 1953-1961, quien lo introdujo en 1960, en el contexto de un informe sobre Sudáfrica. El diplomático aplicó sus principios para la resolución de los problemas inherentes a la situación en el Congo, entonces una colonia belga a punto de independizarse. Como consecuencia de sus esfuerzos, se evitó un conflicto entre las tropas belgas y los congolese independentistas, formando tropas de paz con contingentes de África, Asia, Suecia e Irlanda para evitar una escalada bélica en el Congo. Del mismo modo, con acuerdos para el mantenimiento de la paz y la presencia de la ONU, Hammarskjöld logró una cierta medida de paz en África central.

Hammarskjöld actuaba influido por psicólogos como Rogers y Maslow (véase el capítulo 2), especialmente los principios de la psicología educativa, relativos a la naturaleza voluntaria del cambio, el respeto por la auto-estima de los demás, la tolerancia hacia la diversidad y la necesidad de auto-control ante las acciones y el lenguaje abusivos. Consideraba que la ONU era un mecanismo destinado a aplicar una acción anticipatoria para impedir la escalada de los conflictos. Así, fue el creador de la primera Fuerza de Paz y desde entonces sus principios forman parte de las herramientas usadas por la ONU para la resolución de conflictos. Aunque su pensamiento cayó en el olvido durante algunos años, fue retomado por las organizaciones internacionales gracias a la acción del Secretario General de la ONU, Boutros-Ghali.

Por esa razón, la mejor explicación de lo que significa la diplomacia preventiva es la obra de Ghali, en la que afirma que la diplomacia preventiva es una acción destinada a impedir el surgimiento de disputas

entre partes, o a evitar que las disputas existentes escalen para convertirse en conflictos, o a limitar la difusión del conflicto cuando ya existe (United Nations Security Council, 1992). En un trabajo posterior, Boutros-Gahli describe en 1994 los componentes necesarios para la implementación de la diplomacia preventiva: 1) Generación de confianza, 2) alerta temprana (*early warning*) basado en la recopilación de información y su socialización, y 3) despliegue preventivo y uso de zonas desmilitarizadas (Encyclopedia of the Nations, 2015).

En términos más estrictos, se refiere a acciones que se emprenden en regiones vulnerables para evitar el uso de la fuerza armada o la amenaza de usar la fuerza armada entre estados o grupos. Desde el fin de la Guerra Fría, la diplomacia preventiva ha sido el modo predilecto de la comunidad internacional para resolver conflictos. Son medidas que pueden ser aplicadas por la ONU u organizaciones regionales equivalentes, o por estados.

La realidad moderna exige a los diplomáticos el manejo de estas herramientas para prevenir efectivamente el surgimiento de conflictos en las relaciones internacionales.

Hoy en día, numerosas universidades ofrecen cursos sobre la negociación, el mantenimiento de la paz, la mediación y la resolución pacífica de controversias: La Universidad de Toronto (Canadá), da cursos sobre "Estudio de la paz y del conflicto", la *London School of Economics* ofrece cursos sobre "El papel de la diplomacia en la solución internacional de conflictos"; incluso el gobierno americano mantiene un "*US Institute for Peace*", cuyos temas son la diplomacia preventiva, los conflictos étnicos y regionales, las operaciones de mantenimiento de la paz, los acuerdos pacíficos, la reconstrucción y la reconciliación después de los conflictos, la democratización y las negociaciones interculturales.

La aplicación de las teorías, los conceptos y las técnicas que acabamos de revisar forma parte de la enseñanza impartida en estos centros.

Para terminar este capítulo, cabe recordar lo que nos dice Macomber, no hay buenos negociadores natos:

Es especialmente infortunado el hecho de que el desarrollo sistemático de esta habilidad esencial (la negociación) sea una de las áreas más descuidadas de la diplomacia (...) Muchos diplomáticos se convierten en

muy buenos negociadores después de una vida y sobre la base del ensayo y el error⁶³. (Macomber, 1975; p. 46).

Los negociadores deben ser entrenados para cumplir su cometido. En esta empresa, la psicología está en posibilidad de hacer una contribución importante a la formación de los diplomáticos a través de programas de entrenamiento basados en principios y técnicas como los que hemos revisado.

⁶³ "It is particularly unfortunate that the systematic development of this core skill (negotiation) is one of diplomacy's most neglected areas (...) Over la lifetime, on the basis of trial and error, many diplomats become very effective negotiators (Macomber, 1975; p. 46).

LOS FACTORES CULTURALES

"Rather obviously, international diplomacy is always, in part at least, an exercise in intercultural communication". (Fisher, 1995, p. 407).

En una de las pocas obras existentes dedicadas a la relación entre la diplomacia y la cultura, Fisher (1995) analiza la importancia de las diferencias culturales en el contexto de las relaciones internacionales. Antropólogo, sociólogo y miembro del cuerpo diplomático de los Estados Unidos, Fisher es contundente: el grado en el que un diplomático maneja el factor cultural determina la calidad de su trabajo, pues en este contexto el potencial de malentendidos y errores que produce la dimensión intercultural es enorme. Las complicaciones son notorias, especialmente, en el proceso de negociación, en el choque cultural que sufre el diplomático en el extranjero y en sus difíciles experiencias de readaptación al regresar al propio país.

Si bien la dimensión cultural afecta a todo individuo que trabaje en el extranjero, dice, la situación de los agentes diplomáticos es única porque tiene que crear un puente entre brechas culturales en dos sentidos, primero hacia el país huésped y luego hacia la propia patria:

Por un lado, deben ser eficaces interculturalmente en ambientes extraños cuando trabajan con equipos locales, observan y analizan desarrollos locales, o tratan de ser persuasivos con la prensa o el ministerio de exteriores locales. Por otro lado, tienen que tratar de interpretar el

escenario extraño para la gente de casa, que opera esencialmente dentro de las perspectivas y el etnocentrismo de los asuntos domésticos⁶⁴. (Fisher, 1995, p. 409).

Nuestro autor se refiere a un problema que experimenta con frecuencia el diplomático, el de convencer a sus jefes en casa. A veces las opiniones del agente destacado en el extranjero no les parecen razonables a los funcionarios del ministerio, e incluso pueden tildarlo de "defender los intereses del otro lado". O sea que el diplomático no sólo tiene que mostrar sensibilidad intercultural, sino que también debe manejar con maestría los hilos de la comunicación intercultural.

Fisher concluye con observaciones igualmente contundentes: Los peores agentes son los que no son miembros del cuerpo diplomático⁶⁵, ni han trabajado anteriormente fuera de su país, ni hablan el idioma del país huésped; por el contrario, los mejores son los que, además de la formación diplomática, han vivido en diferentes regiones culturales, han aprendido varias lenguas, y tienen una formación especializada en una o varias regiones. La mayoría de los diplomáticos en funciones se encuentra entre ambos extremos. De ahí la importancia de incorporar un entrenamiento intercultural sólido y bien organizado en la formación del diplomático.

¿QUÉ ES CULTURA?

Cuando se habla de cultura, la primera pregunta que se plantea es cuál es el significado del término. Dado que la cultura es objeto de estudio de múltiples disciplinas, es lógico que existan cientos de definiciones diferentes. No nos interesa entrar en las polémicas de la definición, por lo cual nos limitaremos a explicar los usos del término y el punto de vista de la psicología, con el fin de facilitar la comprensión del trabajo de la psicología intercultural y su aportación a la diplomacia y a las relaciones internacionales.

⁶⁴ "On the one hand, they must be interculturally effective in foreign environments as they work with their local staffs, observe and analyze local developments, or try to be persuasive with the local press or Foreign Office. On the other hand, they have to try to interpret the foreign scene to people at home who operate essentially within the perspectives and ethnocentrism of domestic affairs". (Fisher, 1995, p. 409).

⁶⁵ En muchos países, la ley permite que personas ajenas al cuerpo diplomático puedan recibir cargos importantes en las embajadas y consulados, por decisión del gobierno.

Las definiciones de cultura tienen ciertas características en común.

- 1) En general, hay acuerdo en el sentido de que es un conjunto complejo de ideas, conceptos, valores, creencias, manifestaciones, formas de conducta y objetos que forman parte de una sociedad determinada: la cultura es una propiedad de la sociedad y no del individuo.
- 2) En segundo lugar, el individuo nace en una sociedad determinada y a largo de su desarrollo adquiere la cultura de esa sociedad: la cultura es adquirida.
- 3) En tercer lugar, cada sociedad crea su propia cultura, que abarca todas las áreas de la vida social, a través de la contribución de todos los que forman parte de ella: la cultura tiene propiedades únicas que son compartidas por sus miembros.

Dicho de otro modo, toda sociedad tiene una cultura. La cultura abarca la religión, el arte, la ciencia y la tecnología de un grupo social y también sus prácticas sociales, lenguaje, sistemas de significados, formas de trabajo, códigos morales y valores. La sociedad transmite la cultura a sus miembros, a través de mecanismos que pueden ser formales o informales; la escuela universal y la iglesia son mecanismos formales, mientras que la transmisión de valores y creencias de padres a hijos es un mecanismo informal⁶⁶. La cultura se difunde a través de los canales de comunicación existentes en la sociedad, desde las conversaciones entre individuos hasta la radio y la televisión. De tal manera que la vida diaria en una sociedad determinada está impregnada de normas, reglas y códigos —explícitos o implícitos, conscientes o inconscientes— que son dictados por la cultura.

Las diferencias culturales se manifiestan con diferentes niveles en las relaciones cotidianas. El nivel más superficial son los símbolos, o sea palabras, gestos, imágenes u objetos, cuyo significado particular es reconocido por todos los miembros de la cultura. Otro nivel son los héroes, o sea personas reales o ficticias que poseen características especialmente apreciadas en la comunidad y sirven de modelo a seguir para los miembros. En otro nivel más se encuentran los rituales, que son actividades colectivas a las que se adjudica gran valor social, como los ritos religiosos, las ceremonias sociales, los modos de saludarse y las maneras de

⁶⁶ Como vimos en el capítulo 2, el proceso de adquisición de la cultura por parte del individuo es el meollo de la Escuela Cultural Histórica.

manifestar respeto o de reconocer la autoridad de otro. Otro nivel más son los valores, constituidos por definiciones de lo malo y lo bueno, lo correcto y lo erróneo, lo natural y lo antinatural, lo normal y lo anormal, lo deseable y lo indeseable.

Al mismo tiempo, dentro de la misma cultura existen diferentes estratos. Por ejemplo, a un nivel nacional, o regional, o de género, o de clase social o generacional.

Una característica muy importante de la cultura es que es *arbitraria*; esto significa que no obedece a leyes naturales, sino a condiciones propias del grupo social en el que ella surge. En consecuencia, debemos partir del supuesto de que la percepción de la realidad que transmite una cultura (la imagen del mundo, cosmovisión o *Weltanschauung*) es relativa. Sin embargo, el individuo percibe la propia cultura —y en consecuencia su imagen del mundo— como algo natural, o sea “lo normal”. Esta circunstancia es la fuente histórica de innumerables enfrentamientos que han plagado las relaciones humanas desde tiempos inmemoriales. En este contexto, encontramos en el pensamiento humano dos conceptos contrapuestos: el etnocentrismo y el relativismo cultural.

El etnocentrismo es la convicción de que la propia cultura es la cultura humana por excelencia. El etnocentrista cree que sus valores son los valores humanos y su concepción del mundo es la única correcta. En el peor de los casos, piensa que las otras culturas son inferiores; en el mejor, simplemente ignora las diferencias culturales. No estamos hablando de un fenómeno nuevo, pues basta leer un libro como “El collar de la paloma” para constatar que en la España del siglo XII los árabes estaban plenamente convencidos de la superioridad de su cultura. Los tiempos cambian.

En el siglo XXI, el etnocentrismo no es una forma de pensamiento aceptable en términos científicos y políticos, como lo fue en otras épocas. Sin embargo, muchas personas parten equivocadamente del supuesto de que su universo cultural va a ser comprendido y compartido por gentes de todo el mundo; podemos decir que éste es un etnocentrismo ingenuo. La realidad muestra que no es así, pues las diferencias culturales tienen un papel de primera importancia en las relaciones humanas, que debido a la globalización se hacen cada vez más notorias en la política, el comercio y la industria.

Desde principios del siglo XX, gracias a los trabajos de la sociología, la psicología y la antropología, se difundió entre los científicos la noción

del relativismo cultural, según el cual no hay estándares para considerar que una cultura sea superior o inferior a otra. El reconocimiento de la existencia de innumerables culturas diferentes trajo aparejada la necesidad de estudiar sus semejanzas, diferencias y formas de interactuar; en este contexto surgió la psicología intercultural.

LA PSICOLOGÍA INTERCULTURAL

La psicología intercultural es una rama relativamente antigua de nuestra ciencia; una de las obras principales de Wilhelm Wundt, lleva por título "La psicología de los pueblos" (Wundt, 1904/2015). Como hemos visto en el capítulo 2, Wundt es el fundador de la psicología moderna. Para él, la psicología experimental debía investigar los elementos de la mente, tales como las sensaciones y la percepción, pero consideraba que existía otro tipo de procesos, los denominados "procesos superiores", que no se podían estudiar experimentalmente. Pensaba que estos procesos superiores, como el lenguaje y el pensamiento, eran productos colectivos y no individuales, cuyo estudio exigía un método de análisis histórico de los productos culturales. Llamó a esta segunda psicología *Völkerpsychologie* (psicología de los pueblos), aclarando que no se trataba de dos ciencias diferentes, sino de métodos diferentes, complementarios, de una única psicología. Wundt se concentró en los métodos experimentales, pero sus ideas sobre la psicología de los pueblos fueron retomadas por la escuela cultural-histórica rusa y, al mismo tiempo, dieron origen a la psicología intercultural.

A partir del siglo XX, la psicología estudió aspectos variados de algunas culturas (¡no debemos olvidar que existen miles de culturas diferentes en el mundo!). En un libro clásico en el campo, Berry, Poortinga, Segall y Dasen (2002; p. 3) definen la psicología intercultural como "...el estudio de: semejanzas y diferencias del funcionamiento psicológico individual en diversos grupos culturales y etnoculturales; de las relaciones entre variables psicológicas y socio-culturales, entre variables biológicas y ecológicas; y de los cambios que sufren estas variables".

Según los autores, los objetivos de la psicología intercultural son:

- 1) Someter a prueba la generalidad de las teorías psicológicas existentes; es decir, los psicólogos quieren saber si sus hallazgos e hipótesis valen en diferentes culturas.

- 2) Explorar otras culturas para descubrir variaciones culturales y psicológicas que no están presentes en la propia cultura.
- 3) Reunir e integrar en una psicología de bases universales los resultados obtenidos al perseguir las dos metas anteriores.

Dicho de otra manera, lo que se pretende es encontrar leyes universales de la conducta humana, como ocurre en ciencias como la biología.

Hasta la fecha, podemos encontrar en la psicología tres enfoques generales para alcanzar estos objetivos:

- a) El absolutismo.- Supone que los fenómenos psicológicos son los mismos en todas las culturas; por ejemplo, la depresión es igual en todos los contextos. En consecuencia, este enfoque desestima el papel de la cultura en la determinación de los procesos psicológicos humanos. En consecuencia, se usan en todos los países los mismos instrumentos.
- b) El relativismo.- Supone que toda conducta humana está determinada por la cultura. En consecuencia, quiere comprender a cada individuo en su contexto cultural y evita el etnocentrismo y las comparaciones.
- c) El universalismo.- Está entre las dos posiciones anteriores, pues cree que existen procesos psicológicos básicos que son comunes a toda la especie humana, y al mismo tiempo que la cultura influye en el desarrollo de las características particulares de cada grupo y cada persona. Las comparaciones se hacen con cautela, utilizando principios metodológicos y salvaguardas; se trata de tomar diferentes perspectivas culturales en la interpretación de los datos. O sea que este enfoque busca a la vez las semejanzas (universalismos) y las diferencias (especificidades culturales) en la especie humana.

La mayoría de las investigaciones en el campo intercultural aceptan el enfoque del universalismo.

Debemos entender estos propósitos en el contexto de la psicología moderna, que ha sido desarrollada principalmente como una disciplina académica en los Estados Unidos y Europa. Muchos psicólogos se han preocupado por la validez universal de sus hallazgos, en un mundo variado en el que conviven muchas culturas. A estas alturas, es obvio que conceptos como personalidad, la psicopatología, la depresión pierden objetividad cuando son exportados a culturas de Asia, África o América

Latina. Así, en una época se hicieron muchas críticas al etnocentrismo de muchos conceptos psicológicos, como por ejemplo "la crisis de la adolescencia". Actualmente la mayoría de los psicólogos son conscientes del problema y pugnan por crear una psicología de bases universales.

Paralelamente, ha surgido el estudio de las diferencias culturales en el sentido de comprenderlas, con el fin de fomentar la colaboración entre gente de orígenes diversos, así como evitar la generación de conflictos.

En el contexto de habla española, es importante citar los trabajos del mexicano Rogelio Díaz Guerrero, quien dedicó años a estudiar el desarrollo cognoscitivo en dos culturas (la americana y la mexicana) y la "psicología del mexicano". El primer tema cristalizó con la publicación de seis años de investigaciones sobre aspectos cognoscitivos, perceptuales y de personalidad de niños de Austin (Texas) y de la Ciudad de México, incluyendo el diseño de instrumentos de evaluación (tests, cuestionarios y entrevistas), medidas de fiabilidad y análisis factorial de ellas, así como una gran cantidad de resultados (Holtzman, Díaz Guerrero y Swartz, 1975). El estudio de la psicología del mexicano se vincula a una vieja preocupación de los intelectuales latinoamericanos: el problema de la identidad nacional⁶⁷. En el caso de Díaz Guerrero, la primera obra aparece en 1961, "Estudios de psicología del Mexicano", libro que es publicado en nuevas versiones hasta alcanzar una versión final (Díaz Guerrero, 1982), cuyo tema principal son las "premisas histórico-socio-culturales" de la cultura mexicana ("enunciados culturales"), de los que surgió una definición de la "filosofía de la vida" basada en el estilo de enfrentar los problemas de la sociedad mexicana.

En términos generales, las investigaciones han mostrado que hay diferencias culturales en las prácticas de crianza, en las dimensiones de obediencia, responsabilidad y cuidados de la familia, la autonomía y la confianza en sí mismo, en la personalidad y en el llamado "locus de control" (Berry, Poortinga y Pandey, 1997). También los psicólogos clínicos se han interesado en la cultura como un factor que determina la eficacia de los tratamientos (Fish, 1996). Asimismo, Williams y Best (1990) estudiaron diferentes sociedades en términos de las diferencias de género y encontraron semejanzas en varias naciones. Son algunos ejemplos que

⁶⁷ Este interés por definir la identidad del propio pueblo es latinoamericano, aparece en literatos como José Enrique Rodó en Uruguay y Gilberto Freyre en el Brasil. En México existe desde principios de siglo, pero se acentúa a partir de los cincuentas en diferentes ámbitos culturales; en ese contexto aparece la "psicología del mexicano".

muestran el auge de la psicología intercultural, en un proceso de globalización acorde con la necesidad de crear una ciencia universal.

Estos resultados demuestran la influencia de la cultura sobre la manera como el individuo percibe, selecciona e interpreta la información que recibe. Cabe al psicólogo y antropólogo holandés Gert Hofstede el honor de haber llamado la atención hacia la importancia de las diferencias culturales para las relaciones internacionales.

La "teoría de las dimensiones culturales" de Hofstede describe la manera como los valores culturales de una comunidad determinan su conducta. Aprovechando su situación como alto funcionario de la IBM, empresa implantada en gran número de países, Hofstede llevó a cabo una investigación cuantitativa a nivel mundial sobre los valores de los trabajadores en los años sesentas y setentas, que fueron replicados en los años 1990-2002 con una muestra más amplia de miembros de diferentes culturas. El resultado traza un interesante panorama de las diferencias culturales y su importancia en el mundo del trabajo. No es sorprendente que su teoría haya encontrado amplia resonancia en la psicología, la administración de empresas y las ciencias de la comunicación.

En términos generales (porque ha sufrido varias modificaciones en el curso de los años), la teoría propone varias dimensiones a lo largo de las cuales pueden ser analizados los valores culturales (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010):

- 1) Individualismo-colectivismo. Esta dimensión define el grado en que los individuos están integrados en el grupo. En las sociedades individualistas, se subrayan los logros personales y los derechos individuales, la sociedad premia los logros individuales, las necesidades del individuo son más importantes que las del grupo, las instituciones protegen los derechos de la persona; el individuo debe valerse por sí mismo y hacer sus propias elecciones. En las sociedades colectivistas, el individuo actúa como miembro de un grupo de alta cohesión y larga existencia, los intereses del grupo son más importantes que los de un individuo, se subrayan las obligaciones sociales, se promueve la interdependencia, la sociedad premia los logros de grupos y las instituciones protegen los derechos del grupo; son comunes las grandes familias, que brindan protección a cambio de lealtad.

- 2) Evitación de la incertidumbre. El índice de evitación de la incertidumbre muestra el grado de tolerancia de una sociedad por la incertidumbre y la ambigüedad; manifiesta la medida en que los miembros lidian con la ansiedad reduciendo la incertidumbre. Significa en realidad el grado en que los miembros de una cultura aceptan adaptarse a los cambios. La gente que pertenece a culturas con gran evitación de la incertidumbre tienden a ser más emocionales, evitan lo desconocido y lo poco común, planean sus acciones cuidadosamente, en concordancia con las leyes y las reglas; valoran la conformidad, la seguridad, las reglas formales y los rituales, y evitan los riesgos; sólo se tiene confianza en los familiares y amigos. Según Hofstede, en este caso se encuentran los países musulmanes y africanos tradicionales. Las culturas con baja evitación de la incertidumbre aceptan situaciones desestructuradas o ambientes cambiantes y tratan de tener el menor número de reglas posible; los miembros tienden a ser pragmáticos y tolerantes a los cambios, valoran la capacidad de asumir riesgos y resolver problemas, privilegian las estructuras organizativas horizontales y muestran tolerancia a la ambigüedad. En este caso se encontrarían los Estados Unidos, Escandinavia y Singapur.
- 3) Distancia del poder (fuerza de la jerarquía social). La distancia del poder indica la medida en que los miembros menos poderosos de una organización esperan que el poder esté distribuido igualitariamente. Las culturas con baja distancia esperan y aceptan relaciones de poder más democráticas, lo cual implica mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones. En las culturas con alta distancia, los menos poderosos aceptan relaciones autocráticas y paternalistas; los subordinados aceptan el poder de otro simplemente porque está situado en una jerarquía superior. En consecuencia, las culturas se dividen en igualitarias o jerárquicas. En las jerárquicas, el estatus social está ligado al poder y la sociedad está organizada por rangos, los subordinados tienen el deber de respetar a los superiores, quienes a su vez tienen el deber de velar por el bienestar de sus subordinados; el poder es considerado permanente e inmutable en diferentes situaciones. En las igualitarias privan las reglas de la igualdad y la democracia y el poder es considerado transitorio y ligado a una circunstancia. Nuestro autor considera que las culturas de Europa occidental muestran baja distancia del poder,

mientras que las de alta distancia del poder pueden encontrarse en las Filipinas, Guatemala, la India, Indonesia, Malasia, México y los países árabes.

- 4) Masculinidad-femineidad. Se refiere a la distribución de los roles entre los géneros. En las culturas masculinas, los valores son la competencia, la asertividad, el materialismo, la ambición, el poder, la orientación a la tarea y el éxito, mientras que en las femeninas son las relaciones, la cooperación, la solidaridad con los desvalidos y la calidad de vida. En las primeras se vive para trabajar, en las segundas se trabaja para vivir. En las culturas masculinas, las diferencias de roles son más profundas que en las femeninas. Hofstede relaciona estos valores con el tabú de la sexualidad existente en muchas culturas. Para el autor, Japón y los países latinoamericanos tienen culturas más masculinas, mientras que Escandinavia, Tailandia y Portugal tienden a lo femenino.
- 5) Orientación a largo plazo. Hay culturas con orientación a largo plazo y culturas con orientación a corto plazo. Las primeras dan más importancia al futuro; fomentan valores pragmáticos como el ahorro, la disciplina en el trabajo y la capacidad de adaptación. En las segundas, los valores están relacionados con el pasado y el presente, como el respeto de la tradición, el cumplimiento de deberes familiares y sociales y la preservación del honor del grupo.
- 6) Indulgencia vs. restricción. Significa que en unas sociedades se privilegia la indulgencia, o sea, la satisfacción de necesidades y la diversión, mientras en otras se subraya la restricción, el autocontrol y la modestia.

El último libro de Hofstede es a la vez un informe, debidamente fundamentado, de las investigaciones por él realizadas, un manual para mostrar cómo las diferencias culturales afectan las conductas del individuo en todos los niveles de interacción social, y un recetario con consejos para los interesados. Ha tenido gran resonancia, sobre todo en el mundo de los que trabajan en el extranjero o con extranjeros.

La teoría incluye procedimientos de medición de las diferencias culturales que permiten hacer interesantes comparaciones. Por ejemplo, el índice de distancia del poder muestra un puntaje alto para los países latinos, asiáticos y árabes, mientras que los países anglosajones y germánicos tienen un puntaje bajo. América del Norte y Europa tienen

altos índices de individualismo, mientras que Asia, África y América Latina tienen valores más colectivistas. El índice de masculinidad es bajo en los países nórdicos y alto en Japón, en Alemania y en Gran Bretaña, mientras los países latinos muestran puntajes variados.

Hofstede, Pedersen y Hofstede (2002) escribieron un manual práctico para el aprendizaje intercultural, que ofrece numerosos ejercicios e historias. Uno de los relatos cuenta el desencuentro cultural de Septi, un joven rumano en Holanda (véase el cuadro 9.1).

Cuadro 9.1

MALENTENDIDO CULTURAL: ¿QUIÉN PAGA LAS COPAS? Hofstede, Pedersen y Hofstede (2002, p. 67)

Una chica cuenta la siguiente historia:

El verano pasado, llegaron a Holanda gentes de toda Europa para asistir a un curso de inglés. Entre ellos había un joven rumano, Septi, que estudiaba medicina. Una noche, en una fiesta, quise invitarle a Septi una copa. Rehusó; en vez de aceptar, fue inmediatamente a comprar una bebida para mí y para él. Poco después traté otra vez, pero me pareció que le resultaba incómodo que yo pagara. Un muchacho holandés trató de invitarle una copa, mas Septi sólo aceptó después de negarse dos veces y, luego, fue inmediatamente a comprar una bebida para el holandés. La conducta de Septi me pareció muy extraña, pues en Holanda los estudiantes, y los jóvenes en general, invitan una copa a la gente que les cae bien. Nunca tuve problemas hasta esa noche. Es normal entre amigos, pues todos ganamos casi lo mismo.

Los autores explican el desencuentro de la manera siguiente: Para Septi el hecho de que le inviten una copa tiene un fuerte significado que está vinculado al género y a la reciprocidad. Con la reciprocidad, Septi quiere mostrar que tiene dinero suficiente. Para el holandés el significado es diferente, pues uno invita al otro desde una perspectiva de igualdad de género y de recursos.

El modelo de Hofstede ha sido criticado desde diversos puntos de vista; se le atribuyen desde fallas metodológicas hasta generalizaciones demasiado apresuradas, mas es importante por haber destacado la importancia del tema de las diferencias culturales en ambientes aplicados, como los negocios internacionales.

El ser humano tiende a creer que, a pesar de las diferencias, en el fondo todos somos iguales; incluso tiende a minimizar las diferencias. Ahora sabemos que las diferencias culturales no sólo son enormes, sino que pueden ser una fuente de conflictos, malentendidos y desastres. En consecuencia, las personas que trabajan en contextos internacionales deben comenzar por tener conciencia de estas diferencias, a fin de poder manejarlas adecuadamente en el trabajo cotidiano: lo que es aceptable y natural en un país puede ser absurdo, confuso e incluso ofensivo en otro. Todos los niveles de la comunicación que analizamos en el capítulo 6 pueden ser afectados por las diferencias culturales: las palabras y el lenguaje, los gestos, las posturas, la ropa, los símbolos de estatus, y las comunicaciones escritas.

El siguiente paso es el aprendizaje de la sensibilidad cultural, como veremos más adelante.

Otro gran investigador en el campo es Triandis, quien ha mostrado la importancia de la distancia cultural en la comprensión entre dos personas de origen diverso. Triandis (1994, 2000), afirma que si hay un conflicto entre dos entidades (personas o grupos), puede ser más complicado en función del grado de diferencia entre la cultura de los participantes; esta diferencia es la "distancia cultural".

La cultura es definida como "un sistema de significados compartido por personas que hablan el mismo dialecto y que habitan una región determinada en una época determinada"⁶⁸. Los estudios de Triandis muestran la importancia de la distancia cultural en la comprensión de dos personas de origen diferente; así, si surge un conflicto, éste es mayor mientras mayores sean las diferencias entre las dos culturas (Triandis, 1994).

La distancia cultural depende de diferencias como las siguientes:

⁶⁸ Como vimos, hay una gran cantidad de definiciones de la cultura en la antropología y las ciencias sociales. Para nuestros objetivos, prefiero aceptar esta definición pragmática.

- Diferentes lenguas.- La distancia es mayor cuando dos personas hablan lenguas diferentes. Incluso entre lenguas muy semejantes, como el español y el portugués, puede haber malentendidos.
- Diferentes estructuras sociales.- Como, por ejemplo, la estructura familiar. La familia de tipo europeo (padre, madre e hijos) no es universal. En muchos países existen estructuras de clan. La pertenencia a la familia puede ser una ventaja o una desventaja en un país o en otro. Por ejemplo, en Alemania los miembros de una misma familia no deben participar en una licitación si uno de ellos es parte de la empresa licitadora.
- Diferentes religiones.- Es una cosa sabida, pero con frecuencia olvidamos datos tan simples como: los judíos no comen carne de puerco, los musulmanes no dan la mano a las mujeres, los hindúes suelen ser vegetarianos, etc.
- Diferentes niveles de vida.- El nivel de vida diferente puede tener consecuencias tan simples como decidir la forma de comunicarse entre dos personas de países diferentes. Por ejemplo, en algunos países de Asia central o en Cuba, enviar un e-mail es infinitamente más caro que enviar una carta.
- Diferentes valores.- Los valores difieren enormemente entre las culturas.

Las diferencias culturales se manifiestan como "síndromes culturales"; un síndrome es un patrón de creencias, actitudes, auto-definiciones, normas, papeles y valores organizado en torno a un tema. Los síndromes son diferentes en términos de:

- La complejidad.- Algunas culturas son simples y uniformes. No hay grandes variaciones y todos los miembros comparten percepciones y creencias. Otras, como cualquiera de Europa, son complejas, con muchos sub-grupos y una gran cantidad de especializaciones.
- La cohesión interna.- Una gran cohesión significa muchas normas e ideas sobre la conducta correcta en cada situación; a todos les disgusta que alguien no cumpla con las normas. La conformidad es grande y los miembros dependen uno del otro. Es común en sociedades con alta densidad de población (como el Japón). Poca cohesión significa que los miembros toleran las desviaciones; suele

ocurrir cuando hay menos interdependencia entre las personas y menos densidad de población.

- Individualismo vs. Colectivismo.- Es un tema muy investigado, porque parece ser la causa de las grandes diferencias entre oriente y occidente. En las sociedades colectivistas, la persona piensa en términos de "mi grupo" y se siente dependiente una de otra; los objetivos del grupo (p.ej. la familia) son más importantes que los individuales. Es común que se muestran normas grupales en vez de actitudes personales; se dice que es común en China. El conformismo es una virtud. Por el contrario, las sociedades individualistas se concentran en el individuo y sus procesos internos (creencias, actitudes, etc.) y dan prioridad a los objetivos personales. Las personas se comportan en términos de actitudes y no de normas y perciben especialmente las necesidades personales; el conformismo es un pecado. Es el caso de la sociedad americana y las europeas.
- El carácter vertical u horizontal.- Las culturas verticales aceptan la jerarquía como algo natural (los que tienen más reciben más y el jefe es una especie de padre). Las culturas horizontales aceptan la igualdad como un derecho (todos reciben lo mismo y el jefe es transitorio).
- Actitud activa o pasiva.- En las culturas activas, los individuos tratan de cambiar el ambiente; en las pasivas, se adaptan al ambiente.
- El carácter universalista o particularista.- En las culturas universalistas, el individuo trata a los otros con base en criterios universales; p. ej., yo contrato a una persona que sepa hacer x cosa para mi negocio. En las particularistas, lo importante es quién es el otro, su familia, su clan, sus amigos.
- El carácter difuso o específico.- Las culturas difusas responden al ambiente de una manera reduccionista (¿esta persona es o no mi amiga?). Las culturas específicas responden de modos diferenciales: esta persona tiene aptitudes y cualidades positivas y negativas.
- El carácter instrumental o expresivo.- En el instrumental, nos concentramos en la utilidad objetiva, o sea el trabajo realizado. En el expresivo, nos concentramos en la relación: ¿es el ambiente simpático o no?.
- El nivel de expresión o supresión emocional.- ¿Es permitido expresar libremente nuestras emociones o no? En las culturas europeas, algunas personas expresan libremente sólo las emociones positivas

(los latinos), mientras que otras expresan emociones muy escogidas (los británicos). En otras culturas, no se expresa ninguna emoción (los japoneses).

Un dato importante es que cada cultura percibe aspectos diferentes del mismo objeto y evalúa la realidad de maneras diferentes. Algunas culturas valorizan más el grupo étnico, otras la clase social, otras la profesión. Estas diferencias se hacen más evidentes cuando hay situaciones de conflictos interpersonales o de grupo.

Ante semejante diversidad de culturas y estilos, la diplomacia se ha visto obligada a encontrar una solución. Podemos imaginar la enorme cantidad de malentendidos (y probablemente conflictos) culturales que han vivido los diplomáticos en el pasado. La respuesta de la comunidad internacional es el protocolo: un manual de normas de conducta muy rígidas, que regulan al detalle los encuentros diplomáticos.

En lo que se refiere a la influencia de las diferencias culturales en un nivel intraindividual, Berry y Kim (1988) han estudiado el proceso de aculturación, o sea el proceso psicológico mediante el cual un individuo pasa para adaptarse a una cultura diferente de la suya. El proceso se manifiesta con un conjunto de cambios físicos, biológicos, culturales y psicológicos. Así, en el nivel físico, el inmigrante debe adaptarse a un nuevo sitio, una nueva ciudad (o aldea), a una nueva casa, un nuevo clima, nuevas plantas y nuevos animales, lo cual trae como consecuencia cambios en el nivel biológico, para adaptarse a una nueva alimentación y a nuevas enfermedades desconocidas en el país de origen. En lo que se refiere a los cambios culturales, el inmigrante debe adaptarse a vivir en un mundo de instituciones políticas, económicas, religiosas y sociales que muchas veces son totalmente nuevas para él. Las consecuencias en el nivel psicológico son un conjunto de emociones y cogniciones positivas y negativas, así con nuevas necesidades de salud mental.

Todos estos cambios crean lo que los autores llaman un "estrés de aculturación", que puede ser resuelto individualmente de manera positiva o que puede quedar sin solución y dar origen a conflictos intra e interpersonales. En el proceso de enfrentamiento con el estrés de aculturación, todo inmigrante pasa por tres fases bien diferenciadas:

- 1) El conflicto. El inmigrante siente que el grupo dominante (la sociedad receptora) exige de él otro estilo de vida y percibe la situación como un conflicto entre él y "los otros".
- 2) La crisis. El conflicto y la tensión entre el inmigrante y los miembros de la sociedad huésped crecen hasta un nivel insoportable. El inmigrante debe encontrar una salida para la situación conflictiva.
- 3) La estabilización. Como resultado de la crisis, el inmigrante consigue redefinir sus relaciones con el grupo receptor y encontrar un modo de vida aceptable para ambas partes.

La gran mayoría de los inmigrantes consigue resolver la crisis de una manera positiva en términos individuales y sociales; pero hay una minoría que no logra resolver la crisis, que se prolonga a veces durante varios años en una situación conflictiva. El resultado puede ser una perturbación del ámbito psicológico o formas de conducta socialmente inaceptables.

El inmigrante tiene entonces cuatro opciones:

- 1) La asimilación. Logra ser parte de la nueva sociedad, adoptando sus valores y patrones de conducta.
- 2) La integración. El inmigrante no comparte necesariamente los valores de la sociedad receptora, mas es capaz de compartir los patrones de conducta, desarrollando un *modus vivendi* propio.
- 3) La separación. El proceso de inserción en la nueva sociedad fracasa y el inmigrante debe renunciar a su objetivo. En consecuencia, busca otro país o regresa a su patria.
- 4) La marginalización. El inmigrante no consigue integrarse a la sociedad, pero en vez de partir se queda dentro de una micro-cultura formada por otros inmigrantes como él, inserta dentro de la sociedad receptora.

La elección del inmigrante no es voluntaria, pues depende no solamente de factores individuales (como la distancia cultural), sino también de factores de la sociedad huésped que no puede controlar, como la situación del mercado de trabajo, la existencia o no de apoyos sociales y psicológicos, y la existencia o no de una comunidad de su lengua y cultura.

Es fácil imaginar que las fases de conflicto y de crisis exigen del emigrante grandes esfuerzos; desgraciadamente, no todo mundo tiene las capacidades necesarias para manejarlos y el resultado puede ser un

trastorno psicológico. La capacidad de la persona para enfrentar los desafíos depende de sus características psicológicas, es decir, de sus conocimientos de la lengua y la cultura del grupo receptor, de sus motivos para el contacto (¿voluntario o involuntario?), de su actitud frente a la aculturación (¿positiva o negativa?), de su nivel de educación, de la existencia de trastornos psicológicos previos, etc.

Una vez que se ha establecido el contacto con el grupo receptor, los factores determinantes son la frecuencia de los contactos con la nueva sociedad, el carácter agradable o desagradable de esos contactos, el control cognitivo de la persona sobre el propio proceso de aculturación, la actitud de la persona ante las variantes de aculturación y el grado de congruencia entre las expectativas que tenía la persona antes del contacto y las realidades que encuentra en la emigración. Berry y Kim fundamentan empíricamente su trabajo con algunas investigaciones sobre los emigrantes portugueses en Suiza.

En un artículo sobre la salud mental de los migrantes, Bhugra (2004) concluye que la migración es un proceso muy estresante; no obstante, hace notar que hay grandes diferencias entre las personas. Es evidente, entonces, la gran importancia que reviste la organización de servicios de apoyo al migrante, con el objetivo de favorecer su integración y evitar la aparición de trastornos psicológicos y conductas desviadas.

Cushner y Brislin (1996) agregan un problema más: el regreso a casa suele también implicar una nueva adaptación. El viajero que ha logrado integrarse a una nueva cultura con los esfuerzos que esto entraña, suele regresar con un sentimiento de éxito, pues ha superado grandes dificultades, y no imagina que en su propia tierra tendrá un choque cultural. Pero sucede, y el grado de estrés que produce el reencuentro suele ser mayor que el que produjo la adaptación a un país extraño. Es comprensible, pues la persona tiene que enfrentarse de nuevo a otra comida, otras enfermedades, otro clima, otras instituciones y otras maneras, pese a que haya crecido con ellas, a lo cual se agrega el hecho de haber tomado distancia de su propia cultura. En su libro —especialmente recomendable, pues contiene abundantes ejemplos prácticos y ejercicios organizados didácticamente—, Cushner y Brislin narran varios casos de personas que sufren de este síndrome al volver a casa (véase el cuadro 9.2). Otros casos interculturales abordados por estos autores son la interacción maestro-alumno, las relaciones en el trabajo, la familia y el encuentro con huéspedes

Cuadro 9.2**VOLVER A CASA**
(Cushner y Brislin, 1996, p. 241)

Bob Fisher regresa casa después de pasar 3 años en África Oriental, como jefe de departamento de una compañía. Ha vivido en Nairobi entrenando personal y creando sistemas para uso de la empresa. Ha aprendido mucho sobre su profesión y sobre otras culturas. Quiere compartir sus experiencias con sus colegas y amigos. Al llegar, es recibido con entusiasmo y todos hacen preguntas sobre África, Nairobi y su trabajo. Pero poco después, nadie muestra entusiasmo por escucharlo. Cuando sus amigos hacen ocasionalmente alguna pregunta sobre África, no parecen escucharlo con atención y cambian inmediatamente de tema. Bob se siente incómodo, pues nadie parece interesarse por él, pierde las ganas de ver a sus amigos, y lamenta haber regresado.

¿Cómo podríamos ayudarlo a interpretar esta situación?

La explicación es que las expectativas de Bob al regresar a casa no se cumplieron. Esperaba que sus amigos y colegas se interesaran igual que él por Nairobi. Había estado tan concentrado e interesado en sus experiencias que pensaba que los demás las encontrarían igualmente impresionantes. Pero los que se quedaron en casa habían seguido su vida dentro de la comunidad, con sus propias experiencias, y querían hablar de ellas, no solamente de las de Bob. Casi todos los que regresan a casa después de una larga ausencia se quejan de que nadie quiere ver sus fotos.

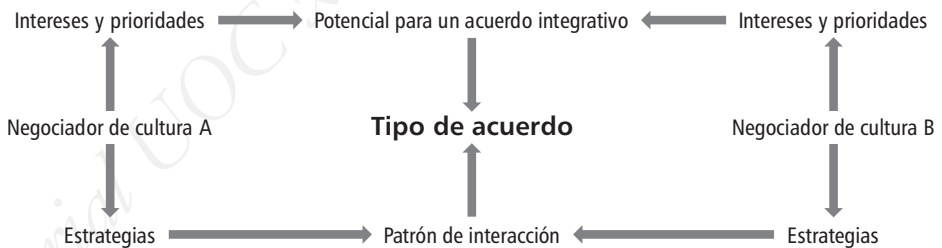
Los procesos y los problemas que hemos delineado valen para todos los actores de las relaciones internacionales, con la salvedad de que los refugiados enfrentan una situación aún más complicada. Generalmente, los refugiados son personas que han sido testigos o víctimas de situaciones de violencia extrema, como la muerte de seres queridos, la pérdida de los propios bienes, heridas y mutilaciones. Es obvio que en este grupo es más frecuente el surgimiento de perturbaciones cognitivas y emocionales, como veremos en el capítulo 10.

CULTURA Y NEGOCIACIÓN

Como vimos en el capítulo 8, una parte importante de las investigaciones realizadas por la psicología en el campo que nos ocupa es el estudio de los factores culturales en la génesis de los conflictos intraindividuales, interindividuales y sociales y, como consecuencia lógica, el análisis de los factores culturales en la negociación y en la mediación.

La cultura influye en el modo como la gente percibe, selecciona e interpreta la información que recibe, a fin de actuar de una cierta manera. En tanto que los valores culturales definen lo que es bueno o malo, lo correcto o lo incorrecto, lo deseable y lo indeseable y norman la conducta de sus miembros, es lógico suponer que influyan en la manera como se llevan a cabo las negociaciones entre dos grupos dados. Las normas culturales definen las conductas que son correctas en una negociación y determinan las estrategias de los negociadores. Asimismo, las normas culturales sirven de marco para interpretar las conductas de otras personas y las situaciones en las que interactúan.

En un trabajo presentado en el célebre Simposio “Diplomacia, Prevención de conflicto y Psicología” de Estocolmo, Brett (2000, p. 102) explicó a través del siguiente diagrama la manera como la cultura afecta a la negociación:



El diagrama muestra que la cultura afecta a los intereses y las prioridades que mueven a los negociadores a tomar una posición determinada. Como hemos visto en el capítulo anterior, las posibilidades de llegar a un acuerdo integrativo dependen justamente de los intereses de cada parte que subyacen a la negociación y de las prioridades que establecen. Por ejemplo, para el negociador de la cultura A puede ser más importante salvar la cara que obtener un gran beneficio económico, a diferencia del negociador de

la cultura B, que da prioridad a la ganancia financiera y puede considerar incomprensible la posición de A.

La cultura afecta también a las estrategias que aplican los negociadores para lograr sus objetivos, las cuales a su vez determinan la forma como van a interactuar las partes en la mesa de negociaciones. Como sabemos, las formas de interacción pueden facilitar o dificultar la llegada a un acuerdo. Así, el negociador de la cultura A recurre con mayor probabilidad a las estrategias que son comunes y aceptadas en su medio; lo mismo ocurre con el negociador de la cultura B, de manera que la posibilidad de llegar a un acuerdo depende con mucho del grado en el que ambas culturas compartan un conjunto de estrategias, así como también del conocimiento que tenga cada uno de la cultura del otro.

La cultura contiene normas que regulan la interacción social de sus miembros, definiendo las opciones que tiene una persona para comportarse y las expectativas de los demás. Por esta razón, la cultura determina las estrategias que aplican los participantes en una negociación, como muestran los ejemplos siguientes:

- 1) Los negociadores pueden recurrir a interacciones verbales directas o indirectas. En cada cultura se recurre de manera diferente a estas opciones; en algunas se prefiere la interacción verbal directa, cara a cara, mientras que en otras se opta por la indirecta; a veces el mensaje se trasmite a través de conducta no verbal.
- 2) Los factores motivacionales son determinados por la cultura. En algunos casos, la motivación del negociador son sus intereses personales, en otros son los intereses colectivos; algunos negociadores toman en cuenta los intereses de la otra parte, otros no. Obviamente, la motivación define los objetivos del negociador.
- 3) El concepto de justicia es diferente en cada cultura. Los estándares de justicia son reglas para tomar decisiones. La regla puede ser una ley, un contrato, una costumbre, una norma sobre el estatus social (p.ej., "el jefe tiene la palabra") o una ideología social (p. ej., "el bien de la mayoría"). Lógicamente, hay grandes variaciones.
- 4) La manera de transmitir información varía con la cultura. La norma cultural determina si una información es dada directamente (en el texto del mensaje) o indirectamente (entre líneas), incluso si se da o no la información. Como hemos visto en el capítulo 8, el intercambio de información es esencial en toda negociación y las dificultades para acceder a información son causantes de conflictos.

También otras formas de conducta que despliegan los participantes en una negociación son determinadas por factores culturales como los que hemos analizado en las secciones anteriores de este capítulo.

Por ejemplo, las dimensiones individualismo - colectivismo y distancia del poder (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010).

Los miembros de culturas individualistas y colectivistas se comportan de manera diferente en las negociaciones. Los colectivistas tienden a evitar las confrontaciones directas, debido al alto valor dado a la cooperación y a que la confrontación puede significar una falta de respeto; en consecuencia, privilegian una interacción indirecta. Por otro lado, como es lógico, los colectivistas enfatizan los intereses colectivos y los individualistas los individuales.

La distancia del poder, dimensión llamada "carácter vertical u horizontal" por Triandis (1994), se refiere a la manera de percibir el estatus social en las culturas igualitarias o jerárquicas. Los negociadores que provienen de una cultura igualitaria tienden a recurrir a la confrontación directa y a las presiones manifiestas para obtener un resultado; por su lado, los provenientes de una cultura jerárquica evitan la confrontación porque implica poner en duda el estatus social, evitan desafiar a los miembros de mayor estatus y, cuando surge un conflicto, prefieren recurrir a una instancia superior en vez de enfrentarlo. Por otro lado, el uso del poder dentro del proceso de negociación es un reflejo de la manera como se percibe el poder en la cultura del negociador.

Para bien o para mal, las relaciones entre las conductas de negociar y las características de una cultura no son claras y directas, sino más bien complejas y diversificadas. Esto se debe a varias razones; una de ellas es que existen variaciones entre los miembros de la misma cultura en función de variables como la edad, el nivel educativo, el género y la clase social; otra es la propia complejidad de las culturas, en cada una de las cuales suelen existir múltiples facetas; otra más es que el negociador reacciona a las conductas de su contraparte, tratando de comprenderlas y buscando ajustarse a ellas.

En un interesante ensayo, la investigadora Michelle LeBaron (2003) aborda el tema de la influencia de las diferencias culturales en los estilos de negociación, partiendo del supuesto de que los conocimientos acumulados por la psicología sobre las culturas pueden ayudar a los negociadores y mediadores a lidiar con ellas, en la inteligencia de que no existe un remedio mágico para resolver todos los problemas, pero sí

actitudes y formas de conducta que pueden fomentar la comprensión de la otra parte, a fin de posibilitar un acuerdo.

En términos generales, la autora tiene por meta mostrar un grupo de factores culturales que suelen ser importantes en una negociación, entre los cuales el lector avezado podrá reconocer muchos de los elementos que hemos venido analizando hasta el momento. Sin embargo, dice, debe tomarse en cuenta que en una misma cultura hay diferencias en la manera de comportarse de acuerdo con el género, la edad, la clase social y el contexto; la mayoría de las consideraciones que se hacen a continuación se refieren a un contexto público.

Orientación temporal

Desde el punto de vista cultural, existen al menos dos orientaciones temporales en nuestro mundo, la monocrónica y la policrónica. Las personas que viven en una cultura monocrónica —como Alemania, Escandinavia, Estados Unidos, Japón, Suiza y los países de influencia europea— perciben el tiempo como algo lineal, secuencial, y tienden a percibir una sola cosa a cada vez; aquí el tiempo es importante y cumplir un programa suele ser primordial.

En la mesa de negociaciones, los miembros de una cultura monocrónica tienden a preferir la definición de un principio y un final para las reuniones, incluyendo pausas de descanso bien definidas; gustan de tratar por separado, punto por punto, los temas de una agenda; recurren a la comunicación directa, específica, detallada y explícita; piden y dan la palabra en orden, según una regla; y perciben los retardos de otros participantes como una falta de respeto o de interés o al menos como una señal de algo que hay por detrás.

Por el contrario, en la cultura policrónica la gente percibe el tiempo como la ocurrencia simultánea de varias cosas a la vez con la participación de mucha gente; el tiempo es flexible y la interacción social es más importante que el programa. Encontramos esta percepción en nuestras culturas latinoamericanas y en las mediterráneas, incluyendo a Francia.

En la negociación, los miembros de una cultura policrónica tienden a comenzar y terminar las reuniones con flexibilidad, sin mirar el reloj, haciendo pausas cuando mejor les parece; no les molesta que se presente gran cantidad de información a la vez, manejando varios temas simultáneamente; pueden recurrir a formas de comunicación indirecta;

hablan al mismo tiempo que otros participantes, sin esperar turno; y no le dan importancia especial a los retardos.

Estas observaciones valen también fuera de la mesa de negociaciones. Los desencuentros por cuestión del tiempo son frecuentes entre policrónicos y monocrónicos.

Otra dimensión temporal importante que difiere de una cultura a otra es la percepción del presente, el pasado y el futuro. En las culturas de los países industrializados, como los Estados Unidos y Europa, la persona se orienta hacia el presente y el futuro inmediato, mientras que los latinoamericanos miran hacia el presente y el pasado, y los habitantes del lejano oriente suelen orientarse hacia el pasado. En el primer caso, el negociador debe estar atento al hecho de que su contraparte puede estar pensando en el pasado o en el futuro lejano como partes del presente; en el segundo caso, el negociador debe tener en cuenta que su interlocutor quiere llegar a un acuerdo en el presente. Por ejemplo, un negociador norteamericano puede encontrarse con la sorpresa de que sus interlocutores latinoamericanos muestran resentimientos nacionales originados por la política americana del siglo pasado.

Orientación espacial

La orientación espacial se refiere al espacio personal del individuo, al propio territorio, a la división entre lo público y lo privado y al contacto físico entre personas. Aquí encontramos también grandes variaciones entre las culturas.

En los Estados Unidos, Gran Bretaña y el norte de Europa, la distancia a la que puede acercarse un extraño al propio cuerpo sin ser impertinente es mayor que en América Latina o el sur de Europa, de modo que un sueco puede sentirse incómodo cuando un italiano se acerca "demasiado" en una conversación con él. Por lo que hace a las conversaciones, europeos y americanos prefieren sentarse cara a cara de su interlocutor, en sitios opuestos de una mesa, mientras que los miembros de otras culturas pueden preferir sentarse lado a lado.

Para LeBaron, el contacto físico y el contacto visual forman parte de la orientación espacial. Explica que hay grandes diferencias en la manera como la gente se toca. Los códigos culturales definen minuciosamente las partes del cuerpo que pueden ser tocadas en público por la propia persona, entre dos personas del mismo sexo o entre sexos diferentes. Los

iberoamericanos y los árabes suelen tocarse mutuamente más que los noreuropeos o los asiáticos, aunque hay entre ellos diferencias importantes. Por ejemplo, los iberoamericanos permiten cierto contacto físico en público entre hombres y mujeres; la forma de saludo más común es darse la mano; entre mujer y hombre de mayor confianza o entre mujeres es corriente un pequeño contacto entre las mejillas parecido a un beso; no obstante, entre hombres sólo se permite el apretón de manos o un abrazo: los besos entre hombres están prohibidos. Por el contrario, en los países árabes las buenas costumbres no permiten el contacto físico entre hombre y mujer; sin embargo, estas culturas son más permisivas en lo que se refiere a contactos entre hombres, por lo que es común ver a dos buenos amigos caminando de la mano por la calle. En las culturas asiáticas el contacto físico en público suele ser evitado en todas sus formas.

Por lo que hace al contacto visual, en la mayoría de las culturas occidentales mirar a los ojos es tomado como un signo de honestidad y confianza, por lo que desviar la mirada se considera síntoma de algo indebido. Por el contrario, en algunas culturas asiáticas mirar hacia abajo es interpretado como signo de respeto. Fuera del ámbito del negociador hay grandes diferencias. Por ejemplo, en muchas culturas no se considera apropiado que las mujeres miren a los ojos de los hombres que no son de su familia.

Comunicación no verbal

El contacto físico y el visual son formas de comunicación no verbal; como hemos visto en el capítulo anterior, existen otras que también pueden ser influidas por patrones culturales. Formas de conducta como el contacto visual, asentir, adelantar el cuerpo, dejar un silencio de espera en una conversación son considerados generalmente signos de asentimiento. Por ejemplo, los latinoamericanos recurren al silencio mucho menos que los japoneses.

Distancia del poder

Los negociadores provenientes de culturas con alta distancia del poder se sienten mejor con las estructuras jerárquicas, figuras de autoridad claras y el derecho a usar el poder a discreción. Mientras que los que provienen de culturas con baja distancia del poder prefieren las estructuras

democráticas, pocas jerarquías, la autoridad compartida, y el derecho a usar el poder sólo en circunstancias limitadas y con propósitos legítimos.

Evitación de la incertidumbre

LeBaron, en concordancia con Hofstede, afirma que en las culturas con baja tolerancia a la incertidumbre se evitan los cambios y las personas tienen a confiar sobre todo en sus parientes y amigos. Puede ser una situación difícil de resolver para el negociador extranjero. Los negociadores experimentados en estas lides suelen tejer una red de relaciones en el entorno de sus próximas contrapartes antes de iniciar una negociación.

Masculinidad-Femineidad

El negociador internacional avezado debe ser consciente de estas características, ya que la asertividad y la motivación de logro pueden dar buenos resultados en un país de corte masculino y resultar contraproducentes en otro de tipo femenino.

Estos son sólo algunos de los aspectos que pueden ser relevantes para el negociador internacional, nos dice LeBaron, y, para bien o para mal, puede haber muchos otros. La situación se complica si tomamos en cuenta que hay un gran número de culturas con su idiosincrasia particular, que viven en una dinámica cambiante y en cuyo seno existen sub-culturas diferentes.

LeBaron, basada en los trabajos de la canadiense Nancy Adler, hace una comparación entre los indicadores de éxito desde el punto de vista de los negociadores de cuatro culturas diferentes. El cuadro 9.3 muestra estos indicadores, en orden de importancia de arriba hacia abajo.

Como puede observarse en el cuadro 9.3, la clasificación de los brasileños y la de los americanos es casi idéntica, salvo por el último rasgo. Los japoneses ponen énfasis en el estilo de negociación personal, mientras que para los chinos es importante que el negociador sea una persona interesante, persistente y determinada. La autora añade que los estilos para persuadir a la contraparte son también variables; así, los americanos apelan a la lógica y a los hechos objetivos, mientras que los japoneses valoran la sensibilidad emocional, y esconden las emociones. Los latinoamericanos, por su parte, aprecian la sensibilidad, pero manifiestan

sus emociones. Los árabes apelan a las emociones y los sentimientos, mientras que los rusos recurren a los grandes ideales.

Cuadro 9.3			
Adler (1997, p. 217; citado por LeBaron, 2003)			
NEGOCIADORES AMERICANOS	NEGOCIADORES JAPONESES	NEGOCIADORES CHINOS TAIWANESES	NEGOCIADORES BRASILEÑOS
Competencias para preparar y planear	Dedicación al empleo	Persistencia y determinación	Competencias para preparar y planear
Pensar bajo presión	Percibir y explotar el poder	Ganar respeto y confianza	Pensar bajo presión
Juicio e inteligencia	Ganar respeto y confianza	Competencias para preparar y planear	Juicio e inteligencia
Capacidad de expresión verbal	Integridad	Conocimiento del producto	Capacidad de expresión verbal
Conocimiento del producto	Demostrar capacidad de escuchar	Ser interesante	Conocimiento del producto
Percibir y explotar el poder	Perspectiva amplia	Juicio e inteligencia	Percibir y explotar el poder
Integridad	Capacidad de expresión verbal		Competitividad

A continuación, LeBaron hace una reseña de varios enfoques hacia la negociación que, desde nuestra perspectiva, resultan extremadamente interesantes y que resumimos a continuación.

Los americanos

Los negociadores americanos se apoyan en los valores individuales y suponen que las personas son autónomas, independientes y suficientes. Los japoneses describen a los americanos de la manera siguiente:

- Son competitivos en su enfoque a las negociaciones, lo cual incluye llegar la mesa con una posición de respaldo, pero comienzan con una oferta poco realista;
- Son enérgicos, confiados y persistentes; gozan discutiendo sus posiciones y ven las cosas universalmente, i.e., les gusta hablar sobre la aplicación amplia de las ideas;
- Se concentran en un problema a la vez;
- Se concentran en las áreas donde hay desacuerdo y no en las áreas comunes o donde hay acuerdo;
- Les gusta lo bien delimitado y la certidumbre y no lo abierto y lo difuso⁶⁹. (LeBaron, 2003; p. 6).

LeBaron cree que estas consideraciones son ciertas, si bien dependen del contexto de la negociación.

Los africanos

Muchos pueblos africanos tienen sistemas ancestrales para la resolución de conflictos, que respetan los vínculos de sangre, las estructuras de la sociedad y el papel de los ancianos. Las negociaciones se llevan a cabo dentro de redes sociales y de acuerdo con roles prescritos por la cultura. A veces se espera que los intereses individuales se sometan al interés del grupo. La meta de toda negociación es llegar a un acuerdo positivo, sin rencores. En muchos casos se tiende a subrayar las jerarquías y las relaciones.

Los japoneses

Según los autores, los japoneses se concentran en metas de grupo, son interdependientes y tienen una orientación jerárquica. Los negociadores nipones son corteses, buscan establecer buenas relaciones, gustan de la armonía y la calma, usan el poder indirectamente y muestran deferencia hacia las personas con estatus superior.

⁶⁹ "...be competitive in their approach to negotiations, including coming to the table with a fall-back position but beginning with an unrealistic offer; be energetic, confident, and persistent; they enjoy arguing their positions, and see things universally —i.e., they like to talk about broad applications of ideas; concentrate on one problem at a time; focus on areas of disagreement, not areas of commonality or agreement; like closure and certainty rather than open-endedness or fuzziness". (LeBaron, 2003; p. 6).

Los europeos

Pese a que lógicamente hay grandes variaciones de un país a otro, se ha encontrado que los franceses son negociadores agresivos, que usan amenazas, advertencias e interrupciones para lograr sus objetivos. Al parecer, los alemanes y los británicos son moderadamente agresivos.

Los latinoamericanos

Según LeBaron, entre los latinoamericanos (especialmente los centroamericanos), la negociación es influida por "*role expectations*", lo cual significa el papel que corresponde a cada miembro del equipo, así como también por "*responsibility to others*", o sea la necesidad de rendir cuentas a alguien. Agrega que se trata de una cultura policrónica, con alto grado de comunicación y organización comunitaria. Los latinoamericanos ponen énfasis en las relaciones y evitan las rupturas abiertas. La gente prefiere tratar los problemas holísticamente en vez de abordar la cuestión punto por punto y de una manera lineal y analítica. Cuando se trata de recurrir al consejo de un tercero, prefieren a alguien conocido, al cual tienen "confianza"; en vez de un experto.

No obstante, dice nuestra autora, los patrones cambian constantemente y la cultura de los negocios en todo el mundo tiende a occidentalizarse, por lo cual se prefieren cada vez más estrategias lineales y de comunicación directa.

A pesar de todo, la occidentalización de los patrones de negociación no es todavía un hecho, y prueba de ello es el número creciente de estudios dedicados a las diferencias culturales y al entrenamiento intercultural. De modo que el requisito para ser un buen negociador global es admitir que las diferencias culturales existen y ser capaz de reconocerlas. Esto significa adquirir una flexibilidad estratégica para entender los intereses de la contraparte, competencia que puede ser adquirida con los años de práctica, pero también a través del entrenamiento, como veremos a continuación

Para terminar esta sección, cabe subrayar que el negociador intercultural tiene que ser consciente de los siguientes aspectos:

- El estudio de las diferencias culturales, especialmente en lo referente a la negociación, está en pañales. Sabemos que existen grandes diferencias entre las culturas más allá de las que hemos analizado aquí. Por si fuera poco, pocas de las culturas del mundo han sido estudiadas cabalmente.
- Muchos miembros de una cultura pueden actuar de manera diferente al prototipo por varias razones; una es que el estudio de las diferencias culturales se extiende a todos los países, otra que es que la globalización acerca a las culturas.
- La estrategia de un negociador debe ajustarse constantemente a las condiciones existentes: Es preciso observar, analizar y evaluar a la contraparte, partiendo del supuesto de que ella está haciendo lo mismo.

ENTRENAMIENTO INTERCULTURAL

Actualmente, los psicólogos activos en el ambiente internacional manejan programas de entrenamiento y asesoramiento para casos como los siguientes:

- Empleados enviados al extranjero por largos periodos (*expatriados*).
- Empleados extranjeros que llegan al país.
- Empleados que viajan regularmente al extranjero.
- Empleados encargados de los contactos con clientes o empleados extranjeros.
- Esposas e hijos de los expatriados.

En la administración pública:

- Diplomáticos.
- Personal militar, policíaco o de defensa en misión internacional.
- Especialistas en desarrollo internacional.
- Analistas e investigadores.
- Empleados de seguridad, de aduanas y de inteligencia.

Los tipos de preparación para una misión en el extranjero pueden ser clasificados de la manera siguiente:

- Información sobre el país (*briefing*).
- Información sobre los negocios en el país (*business briefing*).
- Información intercultural.
- Entrenamiento en sensibilidad intercultural.
- Entrenamiento de adaptación cultural específico.
- Atención y apoyo familiar.

La forma más común de entrenar y aconsejar a las personas que van a trabajar en un contexto intercultural es proporcionarles un conjunto de recomendaciones (información intercultural). Como ejemplo de este procedimiento, revisaremos someramente la información, los consejos y las recomendaciones que se aplican en la formación de negociadores interculturales.

Aquí cabe recordar nuestros comentarios del capítulo 8: Un buen negociador es una persona que a) evalúa objetivamente las metas, la personalidad, la lógica, la moral y las emociones de su contraparte; b) evalúa sus propios límites; c) establece un ritmo y una estrategia; y d) es capaz de adaptarse a cada circunstancia. Recordemos también que los negociadores se hacen y no nacen, de manera que partimos del supuesto de que es posible y necesario aprender a ser un negociador global.

Pasaremos revista a algunas herramientas prácticas para llevar a cabo una negociación en un contexto intercultural, en la inteligencia de que son un complemento de los procedimientos que estudiamos en el capítulo 8. Para ser capaz de lograr acuerdos mutuamente satisfactorios, se recomienda al negociador:

- 1) Considerar con antelación el factor cultural y recopilar información sobre la cultura del otro para comprender mejor su perspectiva.
- 2) Controlar cuidadosamente las propias emociones y conductas durante el intercambio.
- 3) Utilizar un enfoque basado en los intereses.
- 4) Plantear claramente los temas importantes y tratar de explicarlos.
- 5) Estar preparado para generar soluciones creativas.
- 6) Analizar honesta y respetuosamente las diferencias de enfoque.
- 7) Hacer énfasis en la colaboración más que en la competencia.
- 8) Mostrar respeto por la contraparte.

En el contexto intercultural es doblemente importante desplegar habilidades para establecer una buena comunicación interpersonal y para construir relaciones de trabajo, por lo que es lícito retomar y ampliar los temas que abordamos en el capítulo anterior.

Una buena comunicación interpersonal implica habilidades como las siguientes:

- Escuchar activamente, que permite al negociador intercultural evitar malentendidos y recapitular lo que ha escuchado, al mismo tiempo que informa al otro que está siendo escuchado con respeto y atención, y tiene la ventaja de que permite a la contraparte expresarse a su manera, lo cual redundará en una definición más precisa del problema y la solución.
- Hacer preguntas a la contraparte, a fin de obtener mayor información, reencauzar la discusión, reorientar posibles ataques y evitar una escalada.
- Manifestar claramente los propios intereses, necesidades y metas, de modo que el otro entienda lo que se espera de la negociación.
- Usar un tono constructivo, recurriendo a palabras de confianza y utilizando el “nosotros” (inclusivo) con frecuencia. Implica también comprender los intereses y las necesidades del otro, validando sus percepciones, sin que esto implique concordar con él, para transmitir la información de que su mensaje ha sido recibido.
- Dar al otro una retroalimentación constructiva para corroborar la información recibida; esta retroalimentación puede referirse a los intereses, las peticiones o la conducta de la contraparte y debe ser específica, concentrada en conductas y no en actitudes ni sentimientos, y abordar exclusivamente el tema en discusión.
- Reducir la tensión y desescalar el conflicto, si surge alguno. Para ello, es conveniente hablar lentamente y voz baja, sobre todo si la contraparte sube el volumen; recordar una y otra vez que hay un acuerdo posible; escoger cuidadosamente las palabras; reconocer explícitamente el valor de la postura del oponente; tener cuidado de escuchar realmente lo que está diciendo la otra parte; escuchar la propia voz para controlarla mejor; respirar profundamente; y si las cosas no mejoran, pedir una pausa para descansar, analizar lo ocurrido y planear otra estrategia.

- Evitar juzgar, criticar o culpar a la otra parte; estas conductas aparecen como consecuencia de la frustración del negociador y deben ser controladas, pues reducen su eficacia y pueden tener consecuencias devastadoras en un contexto intercultural. En caso de que el negociador se percate de que ha caído en esta trampa, debe pedir un descanso o usar alguna de las herramientas para reducir la tensión, pues con toda seguridad la situación no va a mejorar sin una intervención eficaz.
- Superar el recuerdo de fracasos pasados con la misma contraparte. El negociador debe partir del supuesto de que el resultado de esta negociación será nuevamente negativo si no cambia su conducta hacia el otro. Conviene tener presente que la frustración y las ofensas de las ocasiones pasadas generan emociones negativas que pueden interferir en los intentos actuales. Es difícil, pero es posible. En esta circunstancia, el negociador puede recurrir al procedimiento de manifestar explícitamente a la contraparte su deseo de llegar esta vez a un acuerdo, a pesar del malestar que puedan haber provocado los fracasos anteriores en ambas partes. Otro procedimiento que puede dar buen resultado es buscar en la agenda un tema específico que pueda ser resuelto con mayor facilidad y abordarlo en primera instancia, ya que esto crea un ambiente favorable a la negociación; incluso después de una guerra, siempre hay un tema en el que los oponentes pueden estar de acuerdo, como por ejemplo, el intercambio de prisioneros.

Una buena relación de trabajo se caracteriza por la confianza mutua, la responsabilidad de las partes, la comunicación eficaz, la ausencia de amenazas, la tolerancia hacia el otro y la reciprocidad. La construcción de una buena relación de trabajo en una negociación intercultural implica habilidades como las siguientes:

- Ser consciente de la propia conducta y de sus efectos en los demás. El negociador intercultural no debe olvidar bajo ninguna circunstancia que su conducta verbal o no verbal puede ser interpretada de maneras inesperadas por sus interlocutores.
- Crear confianza, lo cual significa principalmente cumplir los compromisos y acuerdos, así como también ser puntual, respetar las reglas del juego y ser discreto. La regla de oro es prometer

únicamente lo que es realizable y comprometerse a hacer sólo lo que es factible,

- Mostrar claramente una buena disposición para dedicar tiempo y esfuerzo al objetivo de lograr una acuerdo mutuamente satisfactorio.
- Establecer una comunicación eficaz, fomentando un diálogo constructivo a través de la retroalimentación y la solicitud de información adicional.
- Fomentar la idea de ser un equipo, poniendo énfasis en los intereses y los beneficios mutuos.
- Manifestar claramente los propios intereses, preocupaciones y emociones.
- Mostrar comprensión, respeto e interés por la otra parte, haciendo preguntas para conocerlos mejor. Conviene llegar temprano a las reuniones o quedarse conversando después de ellas, a fin de conocerlos; también es recomendable invitarlos a un encuentro puramente social.
- Ser receptivo a las críticas y las quejas de la otra parte, escuchando con atención, haciendo preguntas y comprendiendo sus emociones.
- Estar siempre dispuesto a revisar los propios puntos de vista.
- Crear un ambiente positivo, constructivo, libre de insultos, recriminaciones, amenazas o tácticas manipuladoras.

Cabe reiterar la regla de oro de la negociación basada en intereses: Separar las personas y las emociones de los problemas. El negociador intercultural debe concentrarse en atacar los problemas y no las personas; incluso cuando es atacado personalmente, lo conveniente es redirigir los ataques (y el atacante) hacia el problema.

En resumen, un negociador consciente de las diferencias culturales debe poner en práctica medidas como las siguientes:

- Estudiar la cultura y la historia de la otra parte antes de iniciar la negociación, especialmente en lo referente a las relaciones entre ambos países. El conocimiento de la lengua de la otra parte puede ser aquí fundamental.
- Establecer una relación personal cálida con sus contrapartes. En el mejor de los casos, conocer a los otros antes de las negociaciones y cultivar la relación con ellos.

- Interpretar los mensajes de la otra parte a la luz de su contexto cultural y lingüístico y no desde la perspectiva de su propia cultura.
- Comprender las informaciones indirectas verbales y no verbales de la otra parte. Dicho de otra manera, leer entre líneas para comprender lo que espera la contraparte.
- Ser siempre consciente del propio lenguaje verbal y no verbal y de la lectura que hace la otra parte.
- No criticar en público ni perder la compostura: ¡No perder la cara!
- Utilizar con cuidado las presiones. Pueden dar resultado a corto plazo, pero también dañar la relación.
- Adaptar la propia estrategia a las necesidades culturales de la contraparte, sobre todo, identificar los principios inviolables.
- Utilizar razonablemente la flexibilidad ante la intransigencia, en otras palabras, no hacer creer a la otra parte que puede obtener siempre concesiones.
- Ser paciente. Resistir a la tentación de cumplir límites temporales artificiales. Dejar a la otra parte tomar decisiones de acuerdo con sus tiempos.
- Comprender las necesidades de la contraparte en términos de estatus y de salvar la cara: para ellos, la forma puede ser tan importante como el fondo. Dicho en otras palabras, el acuerdo debe ser honorable y presentable para la otra parte.
- Estar dispuesto a aceptar que las negociaciones pueden continuar pese a que aparentemente un acuerdo haya sido concertado. A veces la aplicación del acuerdo requiere de mayores discusiones.

Las herramientas prácticas que hemos revisado son un conjunto de habilidades que han sido definidas por los psicólogos interculturales a fin de estar en posibilidad de enseñarlas a los negociadores; existen también procedimientos para entrenar a los negociadores en el manejo de las habilidades descritas. En las páginas siguientes explicaremos la manera como procede un entrenamiento intercultural, no sin antes aclarar que estamos hablando de un campo muy amplio, del cual sólo abordaremos una pequeña parte.

Existen programas para la enseñanza de aptitudes interculturales basados en diferentes autores. Entre los modelos existentes, destaca el de Milton Bennett, llamado "Modelo Evolutivo de la Sensibilidad Intercultural".

Bennett (1993) explica cuáles son las etapas por las que tiene que pasar una persona para llegar a un alto nivel de competencia en un contexto multicultural: 1) Negación de la diferencia (caracterizado por evitación, aislamiento, desinterés y tal vez agresión), 2) defensa (la persona se autodefine como miembro del *ingroup*, diferente del *outgroup* de manera crítica), 3) minimización de las diferencias (la persona trivializa las diferencias, asume una postura romántica ante ellas y subraya las similitudes), 4) aceptación de la diferencia (hay curiosidad y respeto, pero no necesariamente aceptación), 5) adaptación (la persona acepta ambas culturas, comprende las dos perspectivas) y 6) integración (la persona es capaz de cambiar alternadamente su percepción y su conducta).

Cuando una persona se enfrenta por primera vez a una cultura diferente, pasa por cuatro etapas de la comunicación:

- 1) Incompetencia inconsciente.- La persona tiene problemas para comunicarse, darse cuenta.
- 2) Incompetencia consciente.- La persona se da cuenta de que existen dificultades de comunicación con el prójimo que le están causando problemas.
- 3) Competencia consciente.- La persona maneja conscientemente y con minuciosidad las diferencias culturales, para evitar problemas.
- 4) Competencia inconsciente.- La persona ha adquirido tal destreza, que se mueve en la nueva cultura sin problemas, sin percatarse de ello.

El entrenamiento de la sensibilidad intercultural es el arte de acelerar el paso por estas etapas de una manera sistemática y consciente.

El siguiente ejemplo de un taller de entrenamiento de la sensibilidad intercultural basado principalmente en Bennett y Hofstede —pero también en autores como Cushner y Brislin (1996), puede dar una idea de la manera como procede el psicólogo⁷⁰ (cuadro 9.4).

Se trata de un taller teórico-práctico dedicado al análisis de conflictos de origen cultural en situaciones de trabajo, especialmente a las relaciones de trabajo entre empleados y patrones portugueses y alemanes. El mismo esquema puede aplicarse para relaciones de trabajo entre personas de

⁷⁰ Este taller fue impartido por el autor en la Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (Lisboa, Portugal), en mayo de 2003.

otros orígenes culturales. Consta de pequeñas conferencias teóricas en las que el psicólogo explica las bases teóricas del procedimiento, los objetivos del taller y los procedimientos a seguir. La parte principal se dedica a ejercicios prácticos que tienen por objeto:

- Enseñar diferentes maneras de percibir la realidad (“encuesta cultural”).
- Enseñar a vivir las diferencias culturales (“vivan las diferencias”).
- Explicar las diferencias de percepción moral (“los pecados”).
- Explicar el surgimiento de conflictos (“corte de comunicación”).
- Reflexionar sobre casos concretos (“puntualidad”).

Cuadro 9.4

ANÁLISIS PSICOLÓGICO DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES: SENSIBILIDAD CULTURAL Y COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Objetivos:

- a) Proporcionar un conocimiento teórico del papel de la psicología en la comprensión del papel de las diferencias culturales en el surgimiento de conflictos personales y de grupo.
- b) Identificar semejanzas y diferencias entre la cultura portuguesa y al menos una cultura extranjera.
- c) Analizar situaciones de interacción social y de trabajo entre jefes y empleados portugueses y colegas extranjeros, para identificar posibles fuentes de conflicto cultural.
- d) Enseñar algunos conocimientos prácticos para resolver problemas originados en las diferencias culturales en situaciones de trabajo.

Programa:

- 1.- El significado de la cultura: Conferencia.
- 2.- El concepto de distancia cultural: Conferencia.
- 3.- Las diferencias culturales: Ejercicios.
- 4.- Los síndromes culturales y el surgimiento de conflictos: Ejercicios.
- 5.- La problemática intercultural en las relaciones diarias de trabajo: Conferencia.
- 6.- Situación de trabajo en Portugal: Ejercicios.
- 7.- Situación de trabajo en Alemania: Ejercicios.

Obviamente, hay otros objetivos y otros ejercicios. Los materiales siguientes pretenden dar una idea de la manera como procede el taller (cuadros 9.5 a 9.9).

Cuadro 9.5

EJERCICIO: ENCUESTA CULTURAL

Instrucciones:

- 1.- Por favor, llene el cuestionario individualmente. En cada pregunta, subraye una respuesta que, en su opinión, sea característica de su cultura.

Ejemplo:

En su cultura, ¿el ser humano es considerado básicamente bueno o básicamente malo?

- A. El ser humano es bueno por naturaleza.
- B. El ser humano es por naturaleza una mezcla de bueno y malo.
- C. El ser humano es bueno o malo de acuerdo con las circunstancias.
- D. El ser humano es malo por naturaleza.

Si usted cree que en su cultura las personas piensan que el ser humano es bueno o malo de acuerdo con las circunstancias, escoja la letra C.

- 2.- Compare sus resultados con los de los colegas de su equipo.
- 3.- Estudie con sus colegas las respuestas y trate de identificar en qué puntos podrían surgir conflictos con otras culturas que tienen otros puntos de vista.
- 4.- Exponga los resultados ante el grupo.

1. ¿Con quién tiene más obligaciones el ser humano?
 - a. Consigo mismo.
 - b. Con otros seres humanos, especialmente la familia y los amigos.
 - c. Con el estado y la sociedad.
 - d. Con un ser superior.
2. En su cultura, ¿cuál de las siguientes características de una persona es la que se considera más positiva?
 - a. Las aptitudes y los resultados alcanzados en su vida.
 - b. Su posición social, o sea, su pertenencia a un grupo social o a una familia determinada.
 - c. Sus cualidades intelectuales o religiosas.
 - d. Su personalidad y su carácter.

3. ¿Qué importancia tiene el sexo de la persona para determinar su papel en la sociedad?
 - a. Ser hombre o mujer no tiene importancia para determinar lo que la persona debe hacer en la vida.
 - b. Ser hombre o mujer tiene una cierta influencia sobre el papel de la persona, pero lo más importante son las capacidades y los intereses de cada uno.
 - c. Los papeles y las actividades de los hombres y de las mujeres son muy diferentes.
 - d. Los hombres y las mujeres tienen papeles característicos bien definidos, no hay mezcla posible.
4. ¿En qué medida es el ser humano capaz de cambiar y desarrollarse?
 - a. El ser humano tiene una gran capacidad de cambiar, de transformarse, de desarrollarse y mejorar.
 - b. El ser humano tiene una capacidad limitada de cambiar, de transformarse, de desarrollarse y mejorar.
 - c. El ser humano se queda siempre como es y no cambia.
5. ¿Qué edad del ser humano es la más apreciada?
 - a. La juventud.
 - b. El adulto maduro.
 - c. El viejo.
6. ¿De qué forma se considera la propiedad?
 - a. Las cosas son propiedad principalmente de personas o de sociedades.
 - b. La propiedad es administrada principalmente por la comunidad.
 - c. La propiedad es considerada perteneciente a la persona o al grupo que la utiliza transitoriamente.
7. Cómo se comportan las personas ante otra persona de estatus mayor o menor?
 - a. Las diferencias de estatus no están en primer plano y las personas las ignoran. En las relaciones interpersonales, la regla es un comportamiento informal.
 - b. Las diferencias de estatus tienen poca importancia en las relaciones sociales y sólo se muestra un comportamiento formal en situaciones aisladas. Sin embargo, se muestra un comportamiento formal cuando se encuentran personas de estatus superior e inferior.
 - c. Las diferencias de estatus tienen gran importancia en las relaciones sociales. La regla es un comportamiento formal, sobre todo cuando se encuentran personas de estatus superior e inferior.

8. ¿Qué tan fuertes son los deberes familiares?
 - a. El hecho de pertenecer a una familia no establece papeles u obligaciones; los miembros hacen contribuciones voluntarias para la vida familiar, de acuerdo con sus intereses.
 - b. El hecho de pertenecer la una familia establece papeles y obligaciones que pueden ser diferentes de acuerdo con el sexo y la edad, pero son flexibles.
 - c. La familia establece papeles y obligaciones especiales para cada miembro, de acuerdo con el sexo y con el orden de nacimiento.

9. ¿Cómo se estima y define el tiempo?
 - a. El tiempo es considerado un bien precioso que se acaba rápido y no se debe desperdiciar.
 - b. El paso del tiempo es sentido intensamente y aceptado con resignación, pero no existe la idea de perder el tiempo.
 - c. No hay conciencia o hay poca conciencia del paso del tiempo. El tiempo es considerado ilimitado.

10. ¿En qué medida pueden gozar las personas de las cosas buenas de la vida?
 - a. Las cosas buenas de la vida existen ilimitadamente. Todo ser humano puede alcanzar la felicidad y la riqueza se hace el esfuerzo necesario.
 - b. Hay muchas cosas buenas de la vida, pero no para todos. Solamente las personas más capaces y más esforzadas alcanzan la felicidad y la riqueza.
 - c. Las cosas buenas de la vida son pocas y sólo para algunos. En consecuencia, siempre habrá pobres.

Cuadro 9.6

EJERCICIO: VIVAN LAS DIFERENCIAS

ANALICE LOS ENUNCIADOS SIGUIENTES Y RESPONDA A LAS PREGUNTAS

CULTURA X	CULTURA PORTUGUESA
1) Opinión de los Xs: <i>"Los enfrentamientos perturban la cohesión del grupo y por eso deben ser evitados".</i>	Tu opinión:

CULTURA X	CULTURA PORTUGUESA
Ventajas de este punto de vista	Ventajas de tu punto de vista
En la cultura X, nosotros seríamos considerados como:	Las personas de x serían consideradas en nuestra cultura como:
2) Opinión de los Xs: <i>"En el trabajo, el buen humor del equipo es más importante que el resultado".</i>	Tu opinión:
Ventajas de este punto de vista	Ventajas de tu punto de vista
En la cultura X, nosotros seríamos considerados como:	Las personas de x serían consideradas en nuestra cultura como:
3) Opinión de los Xs: <i>"Es mi deber aprovechar mi posición para ayudar a mis amigos y parientes a encontrar trabajo".</i>	Tu opinión:
Ventajas de este punto de vista	Ventajas de tu punto de vista
En la cultura X, nosotros seríamos considerados como:	Las personas de x serían consideradas en nuestra cultura como:
4) Opinión de los Xs: <i>"La puntualidad no es importante".</i>	Tu opinión:
Ventajas de este punto de vista:	Ventajas de tu punto de vista:
En la cultura X, nosotros seríamos considerados como:	Las personas de x serían consideradas en nuestra cultura como:
5) Opinión de los Xs: <i>"Los jefes deben ser respetados y no deben ser criticados, aunque cometan errores profesionales".</i>	Tu opinión:
Ventajas de este punto de vista:	Ventajas de tu punto de vista:
En la cultura X, nosotros seríamos considerados como:	Las personas de x serían consideradas en nuestra cultura como:

Cuadro 9.7**EJERCICIO: LOS PECADOS CAPITALES (4-5 PERSONAS)**

Objetivos:

1. La ira
2. La cólera
3. La lujuria
4. La gula.
5. La mentira.
6. El orgullo.
7. La pereza.

Responda a las preguntas siguientes:

En su cultura,

1. Haga una lista del peor al menos malo de los pecados.
2. ¿Cuál es el peor de los pecados?
3. ¿Cuál es el menos malo?
4. ¿Cuál es malo, pero puede ser perdonado?
5. ¿Cuál perdonaría yo a otra persona?
6. ¿Cuál me perdonaría a mí mismo?
7. ¿Cuál no perdonaría yo nunca a otra persona?
8. ¿Cuál no me perdonaría nunca a mí mismo?

Cuadro 9.8**EJERCICIO: CORTE DE COMUNICACIÓN
PARA UN GRUPO DE 4-5 PERSONAS**

Responda a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué podrían hacer ustedes para quitarle las ganas de trabajar a sus colegas del grupo?
- 2) ¿Qué harían ustedes con personas de otra cultura para quitarles las ganas de seguir conversando o trabajando con ustedes?
- 3) ¿Qué podría hacer una persona de otra cultura para quitarles a ustedes las ganas de trabajar o conversar con ella?

¡PIENSE LO PEOR POSIBLE!

Cuadro 9.9**EJERCICIO: PUNTUALIDAD (4-5 PERSONAS)**

Lea el texto siguiente con atención:

Una joven alemana conoce a un muchacho africano. En el primer encuentro casual, en la universidad, el muchacho invita a la joven para encontrarse en el bar la semana siguiente, el viernes, a las 17:00 horas. El viernes, la chica llega al bar a las 18:50, observa el sitio algunos minutos y se sienta a las 17:00 en una mesa. A las 17:05, la chica piensa que algo pasó, pues el muchacho no ha llegado puntualmente. A las 17:10 la chica comienza a ponerse nerviosa, piensa que el muchacho no tiene mucho interés en el encuentro. A las 17:20 está molesta por la espera.

El joven llega sonriente a las 17:25, se sienta a la mesa y constata que la muchacha está molesta y nerviosa. Ella se siente insultada. Él no comprende lo que pasa.

Así puede terminar una historia que podría haber tenido un final feliz...

Responda a las preguntas siguientes:

- 1) ¿Es importante la puntualidad en su cultura?
- 2) ¿En qué situaciones (entre colegas, entre novios, en las clases, en la oficina, en los negocios)?
- 3) ¿Cuál es la tolerancia máxima de un retardo?
- 4) ¿En qué situaciones?

Las razones expuestas son suficientes para explicar la importancia que tiene estudiar las culturas para el actor de las relaciones internacionales, ya sea diplomático, hombre de negocios, estudiante o emigrante. Por ejemplo, como hemos visto, el conocimiento de los rasgos culturales de la contraparte en la mesa de negociaciones puede significar ventajas y, al mismo tiempo, facilitar el logro de un acuerdo.

Antes de iniciar una etapa de trabajo en el extranjero, toda persona debe identificar las diferencias culturales que existan entre el propio país y el de destino. Es necesario identificar las diferencias y averiguar en qué

medida pueden ser adaptadas a las prácticas de nuestro propio país. Urge partir del supuesto de que las diferencias existen y no son evidentes (incluso entre culturas "semejantes", como la alemana y la portuguesa), y de que ciertos aspectos de la otra cultura deben ser aprendidos sistemáticamente: La creación de sensibilidad intercultural no se da fácilmente, pero vale la pena lograrla.

Cabe, entonces, subrayar la importancia de incluir el manejo de los factores culturales en el entrenamiento de las personas que van a realizar algún trabajo en el extranjero o con extranjeros.

Las consecuencias de los hallazgos que hemos revisado son evidentes en la proliferación de publicaciones destinadas al entrenamiento de habilidades interculturales. En las grandes empresas se reconoce que la capacidad de comprender una cultura puede hacer la diferencia entre buenos y malos negocios. El aumento de los clientes extranjeros, de los empleados extranjeros, de los proyectos en el extranjero y la apertura de oficinas de las empresas en varios países exigen aptitudes concretas de tipo intercultural. Han sido publicados artículos sobre el tema no solamente en revistas científicas, como el *Journal of Cross-Cultural Psychology* o el *International Journal of Intercultural Relations*, sino también en las de tipo empresarial, como *International Journal of Commerce and Management*, *Journal of Business Communication*, *Human Resource Management*, *International Journal of Human Resource Management*, y *Public Administration Quarterly*.

Sobra agregar que el conocimiento de las diferencias culturales y el entrenamiento intercultural deben formar parte de la formación del diplomático y de toda persona interesada en trabajar en contextos internacionales.

Este capítulo está dedicado a un tema de vital importancia para el diplomático y para otros actores de las relaciones internacionales: su salud mental.

Conviene resumir las características del trabajo cotidiano del diplomático que mencionamos en los capítulos anteriores, a fin de caracterizar sus problemas particulares de salud mental.

El diplomático es un funcionario público que, como todos los funcionarios de su país, trabaja 8 horas diarias en una oficina; una de sus particularidades es que debe vivir la mayor parte de su vida profesional en el extranjero, en compañía de su familia. En el mejor de los casos, trabaja en una oficina en la que predominan relaciones laborales armoniosas, situada en un país agradable, donde es bienvenido, donde conoce la lengua y la cultura, y en el que la seguridad y el bienestar de su persona y de su familia están garantizadas. En el peor de los casos, debe trabajar en una oficina plagada de disensiones internas, situada en un ambiente extraño, a veces incluso hostil, en el que enfrenta situaciones problemáticas o peligrosas, que perturban su vida diaria y la de su familia. Entre ambos extremos, hay toda una gama de situaciones que pueden ser más o menos problemáticas siempre, frecuentemente, o de vez en cuando; a ellas se agregan circunstancias constantes que exigen siempre un cierto esfuerzo de adaptación, a saber, el hecho de vivir en un ambiente extranjero, las mudanzas regulares de un país a otro y el trabajar una y otra vez con colegas nuevos.

Como hemos visto, la adaptación a una cultura desconocida es siempre un reto que exige grandes esfuerzos, ya que implica responder a una serie de cambios físicos, biológicos, culturales y psicológicos, lo que da lugar a una serie de cogniciones y emociones positivas o negativas que Berry y Kim (1988) llaman "estrés de aculturación", subrayando que puede ser el disparador de conflictos interpersonales e intrapersonales. Por otro lado, el trabajo del diplomático contiene regularmente un cierto nivel de responsabilidad política, humana y material, donde los errores pueden tener consecuencias graves; en ciertas circunstancias, por ejemplo, durante una catástrofe o una crisis política, el nivel de presión aumenta sensiblemente. Algunas actividades diplomáticas son especialmente exigentes; por ejemplo, un funcionario de la sección consular suele moverse regularmente entre la cárcel, el hospital, la sede de la policía y la morgue. En consecuencia, el nivel de estrés en una misión suele ser mayor que en una oficina pública normal, ya que el diplomático debe responder a las situaciones estresantes propias de cualquier institución y, además, a otras que son consustanciales a la vida diplomática.

Cada individuo responde de una manera diferente a estas tensiones (llamados "factores estresantes"), de acuerdo con las características de su personalidad. La mayor parte de los diplomáticos pasan por crisis sucesivas de adaptación que deben ser dominadas con éxito para poder trabajar normalmente. Si esta tarea esencial no es bien realizada, el terreno está preparado para la aparición de estrés crónico, e incluso de trastornos psicológicos graves. Desgraciadamente, hay trastornos psicológicos que pueden ser considerados "males profesionales" del diplomático, de la misma manera que las enfermedades de los pulmones son típicas de los mineros. El medio de trabajo de los diplomáticos los vuelve especialmente sensibles a trastornos de la personalidad, a la dipsomanía, a los problemas matrimoniales y a los problemas de aprendizaje de los hijos.

Encontramos pocas publicaciones sobre el tema en la literatura especializada. Sabemos que el *State Department* tiene psiquiatras en el servicio diplomático, que están a cargo de la salud mental de los diplomáticos americanos⁷¹. Existe también una interesante investigación empírica de tipo epidemiológico (Speckhard, 2003), que estudia las

⁷¹ Por ejemplo, el "*US Department of State Careers: Foreigns Service Specialist*" tiene la categoría de *Foreign Service Medical Officer/Psychiatrist* (US Department of State, 2015).

reacciones de estrés postraumático de los diplomáticos y expatriados americanos después del 11 de septiembre de 2001.

Probablemente el trabajo científico más interesante sobre este tema es el excelente artículo de Nicole Schwartz (2000), que parece ser único en su género. La autora confirma que hay razones suficientes para creer que la tasa de trastornos mentales entre los miembros del cuerpo diplomático es relativamente más alta que en la población en general. A partir de su propia experiencia en el servicio diplomático canadiense, explica cómo ciertos factores estresantes particulares de la vida diplomática (por ejemplo, las mudanzas frecuentes) pueden desencadenar (*triggering effect*) trastornos como delirios alucinatorios, ataques maníacos, depresiones profundas, suicidios, ataques paranoides o ataques de ira:

El estrés asociado con una mudanza de la familia puede ser variado e intenso y tener por tanto un efecto disparador. El 'efecto disparador' es tan poderoso que, según informes, las crisis más peligrosas ocurren a días o semanas de la llegada. (Schwartz, 2000, p. 12)⁷².

El problema de la salud mental de los diplomáticos —dice— es que los gobiernos no reconocen la existencia de trastornos, pues se teme a la palabra "locura". Pero es necesario tratar los casos existentes y, sobre todo, tomar medidas de prevención como las siguientes: a) aceptar que el problema de los trastornos mentales existe en la organización, b) reconocer a los trastornos o perturbaciones un estatus semejante al de enfermedades corporales y la existencia de tratamientos, y c) asegurar la atención de la salud mental de toda la familia del diplomático en el extranjero, incluyendo medidas preventivas.

No hemos encontrado investigaciones parecidas a las de Schwartz en la literatura especializada. Sin embargo, la lectura de algunos autores (Macomber, 1975, pp. 122-127) muestra la existencia de problemas humanos (como las dificultades matrimoniales y la dinámica del personal) en el cuerpo diplomático, que tienen a ver directamente con las condiciones de trabajo arriba mencionadas.

Mi experiencia en el servicio diplomático confirma las observaciones de Schwartz. En primer lugar, existe una política de pasar por alto los

72 "The stresses associated with a family move can be varied and intense, and therefore an effective trigger. So powerful is the 'triggering effect', that most dangerous crises have been reported between days or weeks upon arrival". (Schwartz, 2000, p. 12).

problemas psicológicos de los miembros del servicio diplomático, que sí existen y son numerosos, por un miedo infundado a la "locura". Como consecuencia de ello, muchos ministerios de relaciones exteriores carecen de servicios de salud mental. Justamente, el propósito de este capítulo es mostrar a los diplomáticos qué es el estrés, qué es la salud mental, qué son las perturbaciones o trastornos psicológicos, y cuál es la contribución de la psicología, tanto para preservar la salud mental como para la solución de los problemas de tipo psicológico. Como veremos, en la psicología y la psiquiatría modernas, los trastornos o los síndromes como el estrés crónico o el *burnout* no son sinónimo de "locura", sino que denotan estados, a menudo transitorios, en los que la persona se encuentra en crisis y necesita de la ayuda o el consejo de profesionales especializados.

En las páginas siguientes, pasaremos revista a los conceptos que hemos mencionado en esta primera parte del capítulo, principalmente lo referente al concepto de estrés, a la salud mental y a los trastornos psicológicos. Luego aprovecharemos estos conceptos para explicar la labor de los psicólogos en contextos en los que la salud mental se ve amenazada por acontecimientos graves, que exigen una enorme capacidad de respuesta del ser humano, me estoy refiriendo a las catástrofes.

EL CONCEPTO DE ESTRÉS

Hoy en día, el estrés es un término muy frecuente en la literatura sobre salud mental y es objeto de atención constante en publicaciones de divulgación; en consecuencia, se ha convertido en una palabra genérica que tiene muchas acepciones. Es necesario, entonces, entrar un poco en el campo de la psicología del estrés para explicar el significado preciso del término y sus implicaciones para la salud mental del personal diplomático y afines.

El concepto de estrés se originó alrededor de 1939 en los trabajos de Walter Cannon, quién sostuvo que se trata de una perturbación de la homeostasis somática originada cuando un conjunto de amenazas externas exigen la movilización de recursos corporales para lidiar con ellas. Hans Selye (1956) amplió esta concepción, describiendo tres etapas de respuesta al estrés, a saber, alarma, adaptación-resistencia y agotamiento. La etapa de alarma prepara al individuo para responder a una emergencia, caracterizada ésta por la presencia de estímulos o eventos ambientales que provocan tensión; son los llamados estresores. La etapa de

adaptación-resistencia lleva al cuerpo del individuo a regresar al estado de homeostasis que tenía antes de la excitación provocada por los estresores. Y la etapa de agotamiento es resultado de un conjunto de exigencias excesivas, que duran demasiado, y dan lugar a un desgaste del sistema homeostático. Concepciones más recientes (Goldstein y McEwen, 2002) consideran que el estrés activa mecanismos corporales, cuya función es mantener la estabilidad corporal frente a las exigencias de un ambiente cambiante; utilizan el término *alostasis* (mantenimiento de la estabilidad a través del cambio) para caracterizar el funcionamiento del sistema cardiovascular y su adaptación a varios niveles de actividad corporal, y el término *carga alostática* para referirse al desgaste del organismo como consecuencia de varios ciclos de exigencias. Estas teorías, eminentemente fisiológicas, fueron ampliadas por el psicólogo Lazarus (1994, citado por Lehrer, Woolfolk y Sime, 2007), quien añadió a las consideraciones anteriores la idea de que la percepción del estrés por parte del individuo, que llamó "evaluación cognitiva", es determinante en el surgimiento del estrés: el estrés ocurre cuando hay una discrepancia entre la expectativa del individuo ante determinado evento y las condiciones reales. Los psicólogos Lehrer, Woolfolk y Sime (2007) agregan que otro elemento fundamental para que ocurra el estrés es la capacidad del individuo para manejar la situación conflictiva, capacidad que se manifiesta en las llamadas "estrategias para lidiar" (*coping strategies*); las personas incapaces de lidiar con una situación dada mantienen una excitación corporal durante más tiempo que otros y, en consecuencia, sufren mayores consecuencias en la fisiología de su cuerpo, que pueden llegar a la enfermedad. Por otro lado, se sabe que las respuestas de estrés son modificadas por factores como el estilo de vida de la persona, la calidad y cantidad de sueño, la alimentación, y el consumo de alcohol y/o tabaco.

Ahora bien, en la mayoría de los casos las situaciones estresantes no llevan al individuo a estados de fatiga extrema, *burnout* o enfermedades psicosomáticas, ya que la persona puede aprender a lidiar adecuadamente con los estresores de su vida cotidiana. No obstante, es evidente que un gran número de personas sufren de estrés episódico, agudo o crónico; este último puede desembocar en enfermedades corporales o en trastornos psicológicos. Por esa razón, los autores citados recomiendan la aplicación de técnicas de manejo del estrés como medida preventiva para personas que trabajan en situaciones especialmente exigentes, o como terapia para personas que son víctimas de estados de estrés crónico.

Actualmente, la psicología del estrés (Reschke y Schröder, 2000), considera que el ser humano reacciona cotidianamente ante las exigencias de la vida diaria con un conjunto de mecanismos de regulación cognitiva y formas de conducta, que tienen por objeto mantener un equilibrio psicobiológico; estas formas de conducta suelen ser respuestas rutinarias. Ante situaciones nuevas, la persona reacciona con cambios en la regulación cognitiva y con nuevas conductas. El síndrome del estrés es un estado de regulación psicobiológica que afecta a un individuo cuando su relación con el ambiente alcanza una contradicción tan acentuada, que ya no puede mantener su equilibrio psicológico y corporal con conductas rutinarias. En este caso, la persona percibe la nueva situación como una amenaza y como una sobrecarga.

La reacción de estrés es resultado de la interacción de cuatro grupos de factores, a saber, las competencias del individuo para manejar la nueva situación (experiencia, formación, personalidad), las exigencias psicosociales de la nueva situación (intensidad, duración, complejidad, grado de novedad), los recursos psicosociales con los que cuenta el individuo (red de apoyo familiar o institucional) y las necesidades, motivos o pretensiones del individuo. En el mejor de los casos, el individuo tiene competencias adecuadas para lidiar con la situación nueva, tiene tiempo y espacio suficientes para manejar la situación, cuenta con el apoyo de su grupo social y las metas a alcanzar coinciden con sus necesidades, motivos u objetivos. Pero a veces hay contradicciones; puede suceder que el individuo carezca de las competencias adecuadas, o que el grupo social se convierta en un obstáculo, o que el tiempo y el espacio no sean suficientes para manejar la situación; en estos casos, aparece un estrés que puede ser agudo o crónico.

La reacción de estrés agudo tiene el objetivo de movilizar a la persona para actuar adecuadamente ante la nueva situación. Si la movilización tiene éxito, el resultado del estrés es positivo, pues la persona desarrolla sus capacidades para manejar situaciones estresantes, aprende a recurrir a sus redes sociales y mejora el concepto que tiene de sí misma; dicho de otra manera, la persona crea resiliencia⁷³ ante el estrés. Pero si la persona no logra responder adecuadamente a la nueva situación resolviendo las contradicciones existentes en un tiempo y un

⁷³ Término tomado del inglés *resilience*, que denota la capacidad del individuo para resistir sin perturbaciones a situaciones de riesgo estresantes.

espacio determinados, ocurre un tránsito a una situación persistente de amenaza en la que el individuo se siente confuso, irritado y con la autoestima disminuida; en estas condiciones, generalmente la situación empeora en vez de mejorar y las reservas psicobiológicas de la persona se agotan paulatinamente. En este momento comienzan a presentarse descompensaciones cognitivas, reacciones psicovegetativas y un debilitamiento corporal patológico: el estrés se convierte en un estado intermedio entre salud y enfermedad.

Ahora bien, los efectos patológicos de la sobrecarga dependen mucho de la definición subjetiva del individuo, o sea que la manera como éste percibe la situación determina sus reacciones orgánicas. En el mejor de los casos, la persona percibe la situación amenazadora como un reto y responde activamente para resolver o reducir las exigencias. En el peor, la persona interpreta la situación negativamente y asume una actitud de defensa hostil; hay situaciones que favorecen la aparición de consecuencias patológicas, como por ejemplo, la incapacidad de acción, la ausencia de perspectivas futuras, la desintegración personal (autoimagen negativa) y la descomposición de los vínculos sociales (ausencia de apoyo familiar, institucional o social).

Los efectos patológicos se presentan en el nivel psicológico como depresión, nerviosismo, dificultades para conciliar el sueño, cambio de hábitos alimenticios, oscilaciones del humor, aumento en el consumo de alcohol o de medicamentos o estados de confusión; si estos estados persisten, puede aparecer un trastorno más grave, en función de la presencia de otros factores, como veremos más adelante. En el nivel corporal, aparecen úlceras, alergias, dolores de cabeza, tensión muscular, falta de energía, o enfermedades constantes. En el nivel conductual, la persona habla más rápido, trata de hacer varias cosas al mismo tiempo, está irritable, pierde la paciencia con facilidad y se muestra más agresiva. No obstante, es importantísimo subrayar que cada persona muestra un abanico de síntomas propios; por esa razón es importante aprender a identificar las señales de estrés de uno mismo.

Afortunadamente, la psicología ha investigado también las formas de curar el estrés o prevenir su aparición. En este sentido, existen dos estrategias posibles; la primera consiste en una transformación de las situaciones del trabajo y de la vida cotidiana, a fin de reducir su potencial estresante; la segunda es capacitar a la persona para manejar las

exigencias de las nuevas situaciones y para aliviar los efectos nocivos del estrés. Obviamente, la transformación de las condiciones de vida no es objetivo alcanzable para el psicólogo, pues compete a las entidades sociales y políticas responsables de la salud mental de la población en general, o de sus trabajadores; en este caso, la función de la psicología es hacer recomendaciones para mejorar la salud en el trabajo, como las que abordaremos en las secciones siguientes. Por el contrario, la tarea de capacitar y entrenar a la persona en estrategias para manejar el estrés compete plenamente a la psicología.

Existen actualmente un sinnúmero de estrategias contra el estrés, fundamentadas en conceptos de la medicina, la psiquiatría o las ciencias sociales. En el campo de la psicología destacan las técnicas para el manejo y la prevención del estrés creados por Reschke y Schröder (2000), que tiene como objetivos entrenar a la persona para:

- 1) Responder eficazmente a las exigencias cotidianas y nuevas.
- 2) Reconocer la aparición de sus propias reacciones de estrés.
- 3) Aplicar técnicas para aliviar los estados de estrés existentes.
- 4) Aplicar estrategias para aumentar la eficacia de la acción en las situaciones problemáticas.
- 5) Desarrollar los recursos personales.
- 6) Administrar eficientemente los propios recursos (personales y sociales) para manejar el estrés a largo plazo, es decir, para incrementar la resiliencia ante el estrés.

La tabla 10.1 muestra un ejemplo de la evaluación que hace una persona de su propio estado de estrés antes de iniciar un entrenamiento. La tabla 10.2 muestra un cuestionario, cuya meta es ayudar a la persona a identificar las fuentes del estrés en su vida personal y laboral.

Los programas de gestión del estrés que cumplen con estas características han demostrado plenamente ser eficaces en numerosos estudios científicos (Reschke y Schröder, 2000). Es decir que existe la posibilidad de ofrecer a los diplomáticos un entrenamiento para la gestión del estrés, a fin de fortalecer la resiliencia, como parte de su preparación para misiones en el extranjero. Como hemos visto, dado que las tareas y los problemas del diplomático son semejantes a las de otros actores de las relaciones internacionales, también es posible y recomendable incluir esas

medidas en la preparación de expatriados, voluntarios internacionales, participantes en misiones de paz y estudiantes en el extranjero⁷⁴.

Tabla 10.1

PEQUEÑO TEST PERSONAL DEL ESTRÉS

Responda a las afirmaciones siguientes con ayuda de la escala de evaluación (de 1 a 4), anotando lo que corresponde a la realidad.

No corresponde = 1 / corresponde poco = 2

Corresponde mucho = 3 / corresponde totalmente = 4

(Reschke y Schröder, 2000)

AFIRMACIÓN	1	2	3	4
1. Tengo la sensación de estar bajo presión, acosado o presionado hasta el límite.				
2. A veces me pregunto para qué sirve tanto esfuerzo.				
3. La insatisfacción y el enojo acompañan diariamente mi vida.				
4. Me despierto regularmente durante la noche o mucho antes de la hora de levantarme.				
5. Me siento cansado y desanimado, incluso después de unos días o unas horas de descanso.				
6. En mi vida hay asuntos delicados que me inquietan cuando pienso en ellos.				
7. Cuando trato de discutir mis problemas con alguien, normalmente no encuentro a nadie que me escuche.				

⁷⁴ El autor está trabajando actualmente con el profesor Konrad Reschke de la Universidad de Leipzig, Alemania, en un proyecto de entrenamiento para diplomáticos y otros actores de las relaciones internacionales (Galindo, 2016a).

Tabla 10.2

CÁLCULO DE MIS ESTRESORES

Frecuencia X Evaluación = Esfuerzo total
(Reschke y Schröder, 2000)

	Nunca 0	A veces 1	Con mucha frecuencia 3	No incomoda 0	Incomoda poco 1	Incomoda 2	Incomoda mucho 3
Presión de tareas, falta de tiempo							
Datos imprecisos							
Conflicto con colegas							
Enojos con el jefe							
Luchas de competencia							
Desempleo							
Enojos con el público							
Críticas sin fundamento							
Llamadas telefónicas							
Flujo de información							
Ruido							
Manejar en horas de punta							
Trabajo demasiado simple							
Problemas con la habitación							

	Nunca 0	A veces 1	Con mucha frecuencia 3	No incomoda 0	Incomoda poco 1	Incomoda 2	Incomoda mucho 3
Concursos							
Enojos con la familia							
Dormir poco							
Conflictos con los niños							
Pareja							
Fracaso							
Aumento del alquiler							
Perspectivas profesionales							
Trabajo doméstico							
Falta de movimiento							
OTROS PROBLEMAS:							

No puedo sino recomendar a los ministerios de relaciones exteriores la inclusión de un entrenamiento de este tipo en la preparación de los diplomáticos que van a cumplir funciones en el extranjero.

Por lo que hace a la promoción de la salud mental en el ambiente de trabajo del diplomático, las tareas principales están en manos de los gobiernos, de los ministerios de relaciones exteriores y, en un nivel individual, del jefe de la misión (uso el término genérico aunque, obviamente, puede ser un embajador o una embajadora).

El jefe de misión es como el capitán de un barco en altamar; tiene poder de decisión sobre todos y todo a bordo. Además de sus funciones

políticas, protocolarias y administrativas, el jefe de misión tiene una gran responsabilidad humana, pues puede actuar como parte de la red de apoyo social de sus subordinados, o puede contribuir a elevar los niveles de estrés; cuidar el ambiente de trabajo en la embajada, consulado o misión a su cargo es una obligación moral —porque afecta no sólo a su subordinado, sino a toda la familia de éste—, y además, una medida para mejorar el rendimiento del personal. Es evidente que los tópicos de la salud mental del personal y de la gestión eficiente de una empresa están íntimamente vinculados. La salud mental del personal está íntimamente vinculada al clima organizacional (o ambiente de trabajo), el tipo de liderazgo y la estructura organizacional que veremos en el capítulo siguiente.

El jefe de misión tiene en sus manos decisiones sensibles para la vida familiar del personal, como el horario de trabajo y el calendario de las vacaciones; a veces se toma la libertad de decidir también las funciones del esposo o la esposa del subordinado. Estos detalles, que parecen pequeños, tienen un efecto determinante en la relación de la pareja y, por consiguiente, en el desarrollo psicológico de los hijos.

En el mejor de los casos, el jefe es inteligente, eficiente, honesto y sensible a las necesidades de sus subordinados. En el peor, es tiránico, arbitrario, deshonesto e ineficiente; el jefe tiránico es característico de un liderazgo autocrático y directivo dentro de una estructura organizacional vertical, en la que no fluye la información, elementos que constituyen la peor combinación posible en términos de efectos sobre el ambiente de trabajo y el rendimiento de la empresa (véase el capítulo 11). Entre ambos extremos hay grandes variaciones y los efectos de la gestión de cada jefe varían en función de sus cualidades. Un jefe eficiente y tiránico logra sus objetivos a costa del odio de los subordinados como caldo de cultivo para emociones y acciones poco reconfortantes. Uno ineficiente y tiránico no alcanza sus objetivos, se gana el desprecio de sus subordinados y da lugar a una situación muy particular: Cada subordinado evita tomar decisiones, nunca manifiesta su opinión, hace el menor esfuerzo posible y aparece una emoción que los alemanes llaman *Schadenfreude*, palabra intraducible que denota el placer que siente una persona cuando algo le sale mal a otra. Para el trabajo diplomático, los efectos son demoledores.

Durante mi vida diplomática pude observar varios tipos de gestión. Como ejemplo de dos casos extremos, citaré el tema de una visita de estado. La llegada del propio presidente, rey o primer ministro al país

huésped es la situación más importante que puede vivir una misión, salvo una crisis política o una catástrofe; implica meses de preparación y significa movilizar a todo el personal en todos los niveles posibles, desde encargar el menú para las comidas hasta redactar importantes documentos políticos; los errores pueden tener consecuencias graves. La mejor ocasión en la que participé en la preparación de una visita de estado, el jefe de misión reunió al personal, explicó los objetivos y tareas a realizar, dividió las tareas entre grupos de trabajo encabezados por un responsable y definió un mecanismo fluido para la circulación de la información entre todo el personal, con niveles definidos de acuerdo con una escala de prioridades. Los resultados fueron óptimos con niveles mínimos de estrés. La última vez que participé en una situación idéntica, el jefe de misión suspendió permisos y vacaciones, y ordenó al personal, sano o enfermo, acuartelarse en la embajada de las 8 de la mañana hasta altas horas de la noche, con un mes de anticipación; toda la información fue considerada confidencial y concentrada en su persona y prohibió tomar cualquier decisión sin su anuencia. El presidente encontró al personal de la embajada exhausto, confuso y desmotivado; y la visita se caracterizó por una serie interminable de penosos incidentes grandes y pequeños. No me cabe duda que, como dice Macomber (1975, p. 95), un jefe que trabaja en equipo y con un estilo democrático crea un buen ambiente de trabajo, cuida la salud de su personal y obtiene mejores resultados.

Por lo que hace a una prevención del estrés en términos más globales, la psicología del trabajo (véase el capítulo 11) ha mostrado que todo funcionamiento en un ambiente laboral exige grandes esfuerzos. Mientras está realizando sus tareas, que pueden ser exigentes en sí mismas, el trabajador se ve expuesto a agentes físicos (ruido, temperaturas, cambios de iluminación), químicas (gases, emanaciones, sustancias difíciles de manejar) y biológicas (virus, bacterias, alimañas) que pueden ser nocivos. Por otro lado, debe respetar normas (ropa, horarios, turnos, conductas), asumir responsabilidades, mantener un nivel de desempeño y situarse dentro de una jerarquía en la que se dan o se reciben órdenes. La persona se ve obligada, además, a abandonar hábitos de privacidad y relajamiento. La adaptación a las tareas, que pueden ser mecánicas y repetitivas, y a un grupo de trabajo es una fuente potencial de conflictos y frustraciones. Algunas tareas, exigen altos niveles de responsabilidad, en las que está en juego la propia seguridad o la de otras

personas, o se realizan en condiciones fuera de lo común, difíciles o incluso peligrosas, como sucede a veces en el caso de los diplomáticos.

Como hemos visto, estos factores estresantes pueden en determinadas circunstancias desencadenar trastornos psicológicos. Obviamente, los trastornos no surgen directamente del estrés que produce el trabajo, sino que los factores estresantes pueden precipitar una crisis en conjunción con otros factores, como la vulnerabilidad del individuo o la existencia previa de perturbaciones. Por otro lado, cada persona tiene una manera propia de relacionarse con su trabajo. Una tarea puede ser frustrante y fuente de conflictos para uno y justamente lo contrario para otro; de ahí la importancia de los métodos de orientación profesional.

Hay trabajos que son en sí mismos estresantes, pues exigen mucha concentración y entrañan peligros para el trabajador o para otras personas; es el caso del bombero y del controlador aéreo. Por otro lado, hay factores ligados a la actividad laboral que implican una fuente de tensiones, como los despidos, la jubilación, el desempleo, los traslados y los cambios de plaza.

Los cambios de plaza, aunque signifiquen un ascenso, implican alteraciones que exigen un esfuerzo adaptativo por parte del individuo y son estresantes. Lógicamente, el estrés es mayor cuando el cambio de plaza es negativo, como en el caso de un cese o la jubilación. La nueva situación puede producir en la persona insatisfacción, frustración y pérdida de la autoestima que pueden redundar en ansiedad, depresión, abuso de drogas y síntomas psicósomáticos.

Una situación especialmente estresante es la del desempleo, pues el individuo debe adaptarse también a una caída en su nivel de vida. Numerosos estudios muestran que entre las personas en paro hay una mayor prevalencia de perturbaciones depresivas, problemas psicósomáticos y abuso de alcohol, tabaco y drogas fuertes.

En la literatura especializada, es difícil encontrar trabajos que relacionen perturbaciones específicas con oficios o profesiones definidos. No obstante, se acepta que el ejercicio de ciertas tareas o profesiones implica un mayor estrés; por ejemplo, los empleos en los que es necesario tomar decisiones sin mucho tiempo para meditarlas (corredores de bolsa, pilotos, controladores aéreos) y los puestos en los que se deben tomar decisiones estratégicas rápidas y trascendentales. Por esta razón, cada vez es más común la impartición de cursos para manejar el estrés en las

empresas más modernas, sobre todo para los funcionarios que asumen mayores responsabilidades.

A partir de los estudios realizados para comprender el llamado "síndrome de *burnout*", se ha llegado a la conclusión de que hay profesiones más estresantes que otras. El síndrome de *burnout* es considerado como una perturbación originada como consecuencia de una respuesta prolongada ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo. Se caracteriza por fatiga crónica, ineficacia, conflictos interpersonales, depresión, insomnio, síntomas físicos como dolor de cabeza, mareos, dolores musculares, trastornos digestivos, respiratorios e incluso males cardiovasculares. Se presenta en ambientes laborales con exigencias excesivas. Parece afectar especialmente a empleados altamente calificados en los que los intereses profesionales pesan más que los personales. Los estudios muestran que el síndrome de *burnout* ocurre frecuentemente en las profesiones en las que el trabajo diario implica un contacto constante con personas y con horarios de trabajo excesivos (mayores de 8 horas diarias); otros causantes importantes, son la gestión inadecuada de los superiores, el clima laboral negativo y la insatisfacción con los salarios.

Por ejemplo, las profesiones relacionadas con la salud y la docencia y la prestación de ayuda en general son reconocidas como generadoras de estrés y de síndrome de *burnout*. Los "profesionales de la ayuda" son aquellos que ofrecen servicios directos e imprescindibles a otras personas, como los médicos, sanitarios, profesores, agentes de seguridad pública, así como también los vendedores, abogados y el personal de ventanilla. Al parecer, el trabajar prestando servicios a otras personas implica mayores riesgos de estrés y agotamiento emocional. En consecuencia, debemos partir del supuesto de que algunas tareas del diplomático son especialmente estresantes; me refiero a las personas que atienden al público y que se dedican a la protección de los connacionales en los servicios consulares.

Aunque, como hemos visto, la psicología proporciona en un nivel individual formas de tratamientos para toda esta gama de trastornos y problemas, la colaboración del entorno social es de importancia capital para crear estrategias de prevención o de reconocimiento temprano de los problemas psicológicos. Por esta razón es fundamental que las organizaciones cuenten con servicios de salud mental. Evidentemente, me

estoy refiriendo a los ministerios de relaciones exteriores y a las organizaciones internacionales.

En este contexto, la ONU parece ser la única organización internacional que se preocupa por la prevención de la salud mental de sus funcionarios y de sus voluntarios internacionales. Hay psicólogos activos, como Brian Kidwell (Langholtz, 1998), en el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) de las Naciones Unidas. También el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación ofrece programas de entrenamiento en diplomacia preventiva y “*peacemaking*”, que incluyen frecuentemente —además de análisis de conflictos, la negociación y la mediación— aspectos profilácticos, cuyo objetivo es proteger la salud mental de las personas. Los participantes son funcionarios de la ONU, diplomáticos internacionales y miembros de las ONGs. También hay organizaciones privadas, como “*Community and Family Services*” (Community and Family Services International [CFSI], 2015) que ofrecen seminarios y talleres para los voluntarios que van a participar en misiones difíciles en el extranjero.

En lo que se refiere a la salud mental de los expatriados, se puede suponer razonablemente que su problemática, al igual que sus tareas, es parecida a la de los diplomáticos. En consecuencia, parece lógico proponer a las empresas que incluyan programas de prevención de los trastornos psicológicos en los sistemas de salud destinados a los expatriados y sus familias.

En cuanto a los migrantes, afortunadamente ya hace por lo menos 20 años que existe un interés por la salud mental de los migrantes/inmigrantes entre los psicólogos. Constantemente aparecen artículos sobre la salud mental de los grupos latinoamericanos, asiáticos y árabes en los Estados Unidos y Canadá, en revistas científicas como *Hispanic Journal of Behavior Sciences*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *International Journal of Intercultural Relations*, *Journal of Immigrant Health*, y *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*.

Entre los libros, hay que mencionar especialmente el de Al-Issa y Toussignant (1997), que contiene capítulos sobre la problemática psicológica de los latinoamericanos y los refugiados de Asia Sudoriental en los Estados Unidos y Canadá, y el de Dasen, Berry y Sartorius (1988), que contiene el capítulo de Berry y Kim (1988) sobre la aculturación que revisamos en el capítulo anterior y es especialmente importante para nuestros objetivos, pues muestra que el proceso de aculturación puede dar

lugar a problemas y trastornos psicológicos, en función de los factores estresantes y la resiliencia del emigrante.

La problemática de los refugiados es tan conmovedora, que con justicia ha sido objeto de la atención de numerosas organizaciones humanitarias. En el campo de la salud mental, numerosos estudios han documentado el impacto de los eventos traumáticos (muertos, violaciones, pérdidas materiales) sobre la salud mental de los sobrevivientes. Mollica (2008) informa que los refugiados que han sido víctimas o testigos de la violencia muestran índices elevados de estrés postraumático, además de otros trastornos como depresiones, fatiga crónica, mala memoria, problemas de aprendizaje, dificultades de adaptación social y somatizaciones. Muchos de ellos siguen siendo vulnerables por el resto de su vida y, en consecuencia, son fácilmente víctimas del desempleo y la pobreza.

Existe una red internacional de auxilio a los refugiados (véase *Worldwide Refugee Information*), siempre insuficiente, en la cual es esencial el trabajo de los psicólogos, psicoanalistas y psiquiatras. Sólo podemos añadir que Langholtz y su psicología para el mantenimiento de la paz se encuentran en el camino correcto (véase el capítulo 5). Volveremos al tema de la salud mental de los refugiados en el contexto de la psicología de la catástrofe.

EL CONCEPTO DE SALUD MENTAL

En un documento de enorme trascendencia que analizaremos a continuación (World Health Organization [WHO], 2005), la Organización Mundial de la Salud (OMS) analiza la situación de la salud mental en el mundo actual.

Para empezar, la OMS define a la salud mental como "...un estado de bienestar en el que el individuo desarrolla sus propias capacidades, puede lidiar con el estrés normal de la vida, puede trabajar productivamente y es capaz de hacer una contribución a su propia comunidad". (WHO, 2005, p. 2). Se trata de una definición muy general que deja espacio para interpretaciones diversas, pues un estado de bienestar es comprendido de manera diferente en diferentes contextos y culturas. Sin embargo, la trascendencia del concepto es evidente si analizamos con algún detenimiento su contenido. Salud mental no es solamente la ausencia de un trastorno mental, sino la presencia de un estado de bienestar cognitivo

y emocional que permite a la persona desarrollarse en su medio familiar, social y profesional, enfrentar con éxito las vicisitudes normales de la vida cotidiana y, además, ser productiva.

La OMS considera que el bienestar mental no ha sido bien comprendido, por lo cual inició hace algunos años una campaña internacional destinada a incorporar la salud mental en los programas de salud pública en general. El objetivo es poner la salud mental de individuos, comunidades, grupos y naciones entre las prioridades de la salud y el desarrollo a nivel internacional. El escrito que ahora comentamos quiere ser una guía para los funcionarios públicos y profesionales interesados en la aplicación concreta de medidas para promover la salud mental. Proporciona evidencias que demuestran que la salud mental depende de condiciones políticas, sociales y económicas estables: en un nivel global la salud mental de una comunidad depende de la paz, la estabilidad y el progreso económico. Ahora bien, en un nivel individual, la salud mental de un individuo depende de la armonía de las relaciones humanas en la familia y el sitio de trabajo, de la estabilidad laboral y de la capacidad del individuo para satisfacer las necesidades de su familia a través de su trabajo.

Los expertos consideran que la salud mental ha sido descuidada por dos razones principales, una es que la atención a los problemas ya existentes de salud mental exige un gran esfuerzo social y económico, la otra es la dificultad para discutir abiertamente los problemas mentales; el tema de la locura es un tabú.

Igual que en el caso de la salud física, la promoción de la salud mental implica promover un estilo de vida sano y crear condiciones de vida y ambientes que fomenten el equilibrio emocional, cognitivo y conductual.

La OMS considera que el cuidado de la salud mental, entendida en el marco de un concepto moderno de salud pública, es una prioridad en el mundo moderno. Considera que la salud pública es un concepto social y político, que implica mejorar la calidad de la vida de la gente, a través de la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y otras formas de intervención. Las estrategias se basan en la necesidad de que el individuo y la comunidad ejerzan control sobre los factores que determinan su salud, o sea los determinantes sociales, económicos y ambientales de la salud.

Los informes de la OMS apoyan la necesidad de mejorar la salud de las poblaciones pobres y marginadas de todos los países y establece la responsabilidad de los gobiernos para lograrlo. La OMS hace hincapié en la

dificultad para llegar a un concepto cabal de salud pública, incluyendo la salud mental, ya que aún existe el estigma de la insania y los conceptos de salud mental y enfermedad mental son muy vagos. No obstante, señala el organismo, la comunidad internacional muestra un interés creciente por este campo, debido a dos razones principales.

La primera es que cada vez es más evidente que hay una interrelación estrecha entre salud mental, salud física y calidad de vida, pues cada vez hay más evidencias de que la salud física y mental están relacionadas directamente con los logros educativos, la productividad en el trabajo, la reducción de la criminalidad y el uso o abuso del alcohol y las drogas. Así por ejemplo, hay evidencias científicas de que la mala nutrición de los niños incrementa el riesgo de padecer deficiencias cognitivas y/o motoras, por otro lado, las enfermedades cardíacas y el cáncer incrementan la probabilidad de sufrir de depresiones y, a su vez, las depresiones aumentan el riesgo de contraer males cardíacos. En un nivel más simple y cotidiano, se ha demostrado que el estrés aumenta los riesgos de contraer un resfriado y retarda la curación de las heridas. En consecuencia, en un modelo integral de salud, la salud mental debe ser considerada un factor determinante de la salud en general.

La segunda es que se ha observado un incremento de los males mentales a nivel global. Así, algunos autores consideran que la depresión será la segunda causa principal de los gastos de salud pública en 2020⁷⁵; para muchos países en desarrollo, el tratamiento de estos males excede sus capacidades sanitarias reales, por lo cual se evidencia la necesidad de aplicar políticas de prevención.

Las evidencias muestran que la salud y las enfermedades mentales son determinadas por factores sociales, psicológicos y biológicos interactuantes. Así, el riesgo de sufrir un mal mental es mayor en condiciones de pobreza y bajo nivel educativo. La inseguridad, la desesperanza y el desempleo están asociados con el abuso de drogas, la violencia y la enfermedad biológica, que a su vez están vinculados con males mentales como la depresión y la ansiedad.

En un nivel individual, continúa la OMS, la salud mental de cada persona depende de factores como la interacción social, las estructuras sociales, y la cultura, así como también de la vida diaria en la familia, en la

⁷⁵ Actualmente, la depresión es la principal causa de incapacidad en las personas de entre 15 y 44 años en los Estados Unidos (Mental Health America, 2012).

escuela y en el sitio de trabajo. A su vez, la salud mental de una persona afecta a otras más y, en consecuencia, la salud física y mental de una comunidad pequeña, como una empresa, o grande, como una aldea o una ciudad⁷⁶. De ahí el interés por definir de la mejor manera posible las condiciones que fomentan la salud mental y, por ende, el bienestar y la productividad.

Los trastornos mentales representan una gran carga para los sistemas públicos de salud en todo el mundo; se calcula que en 1990 el 11% del gasto destinado a salud fue dedicado a las depresiones y en 2020 será el 15%. La depresión será la enfermedad más frecuente, después de los males cardíacos para 2020. Y sin embargo, la salud mental ha sido descuidada por la sociedad y los gobiernos. Esto se debe, según nuestros autores, a varias causas: una es la confusión de los términos "salud mental" y "enfermedad mental", pues cuando se habla de "salud mental", muchas personas entienden los servicios para enfermos mentales, que muchos consideran incurables. La base de estas creencias falsas es la suposición de que una persona está sana o está enferma "mentalmente" y que una vez que enferma, no puede ser curada.

La OMS tiene razón, pues, en primer lugar, solamente un pequeño grupo de los llamados trastornos mentales (como la esquizofrenia) se asemeja a las enfermedades biológicas incurables; por el contrario, la gran mayoría de los trastornos responden positivamente a un tratamiento psicológico o psiquiátrico. Algunos desaparecen por completo, otros pueden ser controlados lo suficiente para permitir al aquejado el disfrute de una vida normal y productiva. En segundo lugar, la mayoría de los trastornos deben ser comprendidos dentro de un continuo de síntomas: en un extremo se encuentra la ausencia total de síntomas, en el medio tenemos las reacciones comunes a los factores estresantes de la vida cotidiana y en el otro extremo se observa la presencia de los síntomas agudos que configuran un trastorno conductual, cognitivo o emocional. En el curso de su existencia, todo ser humano se mueve dentro de este continuo, pero pocas veces se encuentra en los extremos, ya sea totalmente libre de síntomas molestos o agobiado por un trastorno. Cuando los síntomas se acumulan, aparece un problema cognitivo, conductual o emocional; algunas personas logran resolver su problemática

⁷⁶ En términos particulares, es evidente la manera como estos factores interactúan para determinar el funcionamiento de las organizaciones, como veremos en el capítulo 11.

por sí solas o con ayuda de su entorno familiar o social, mas muchas otras necesitan de ayuda profesional para salir adelante. Los síntomas de los que hablamos son reacciones cognitivas, emocionales o conductuales del individuo ante los factores estresantes de su vida. Como hemos visto, algunos de estos factores estresantes constituyen factores de riesgo que en un momento dado pueden producir problemas y luego trastornos.

Volviendo a la OMS, los autores concluyen que la salud y la conducta son influidas por factores biológicos, psicológicos y sociales, por lo que las intervenciones preventivas deben partir de esta premisa. Asimismo, el combate a la enfermedad mental exige un enfoque global de salud pública, en el que se fomenten prácticas que prevengan la ocurrencia de problemas y perturbaciones mentales, al mismo tiempo que se establecen servicios de salud para los ya enfermos.

Toda política para la promoción de la salud mental, afirman, debe tener los siguientes objetivos:

- 1) El desarrollo y el mantenimiento de comunidades saludables. Esto significa no solamente reducir la violencia y el conflicto, sino también proporcionar a la persona casa, educación, empleo y buenas condiciones de trabajo.
- 2) Desarrollar la capacidad de cada persona para lidiar con el mundo social a través de la enseñanza de habilidades, como las de participar, tolerar la diversidad y ejercer una responsabilidad mutua. Esto significa asegurar al individuo una infancia en la que se establezcan relaciones emocionales firmes, sentimientos de aceptación y buena comunicación.
- 3) Desarrollar la capacidad de cada persona para lidiar con pensamientos y sentimientos, el manejo de la vida y la resiliencia emocional. Es decir, las habilidades de la persona para manejar conflictos consigo misma y con los demás.

En consecuencia, la OMS aboga por la colaboración internacional para fomentar actividades y medidas en el campo de la salud mental, así como también para informar a la opinión pública sobre el tema.

Las consideraciones de la OMS han tenido resonancia en todo el mundo. Actualmente, los programas de salud pública en todos los niveles incluyen medidas de salud mental. La creación de un buen ambiente de trabajo o clima organizacional es justamente uno de los objetivos de la

psicología del trabajo y las organizaciones, que veremos en el capítulo 11. En la empresa privada, se pugna por la creación de ambientes de trabajo sanos. La aplicación de medidas para proteger la salud mental en las instituciones públicas, incluyendo los ministerios de relaciones exteriores se convierte poco a poco en algo normal. A pesar de todo, existen grandes diferencias de un país a otro y, sobre todo, sigue habiendo un gran desconocimiento de la naturaleza de los problemas mentales, subsiste el estigma de la enfermedad mental y la "locura" sigue siendo un tabú. Parece evidente que es necesario saber más sobre los llamados trastornos mentales para facilitar su aceptación como un problema que es parte de la vida humana.

Cabe resaltar aquí la labor del Consejo Mundial de Psicoterapia (véase el capítulo 3) que lleva a cabo un importante trabajo de gestión ante la ONU y otras instancias internacionales para promover la salud mental como una prioridad de las relaciones internacionales. Así, en el informe sobre el trabajo desarrollado ante la ONU, la delegada del CMP Kuriansky (2014) señala que se ha formado una coalición de las ONGs relacionadas con la psicología, que fueron presentadas ante la ONU diversas ponencias, entre las cuales destacan *"Psychological Contributions to Sustainable Development: Challenges and Solutions for the Global Agenda"* y *"Violence in a Global Context: Antecedents, Consequences and Prevention"*, y que se está desarrollando con éxito la campaña para incluir la salud mental y el bienestar en la nueva agenda global de la ONU para 2015-2030. Los gobiernos miembros de la ONU han apoyado esta campaña, que significa sin duda alguna un gran avance.

En las páginas siguientes entraremos al tema del trastorno mental propiamente dicho.

LOS TRASTORNOS MENTALES

En la psiquiatría moderna, el concepto de "enfermedad mental" ha caído en descrédito y los especialistas prefieren hablar de "trastornos", "desórdenes" o "perturbaciones", por dos razones: la primera es que el término "enfermo mental" implica una estigmatización de la persona, la segunda es que los problemas que trata el psiquiatra son diferentes de las enfermedades corporales en términos de etiología, nosología y fenomenología. Asimismo, se han dejado de usar términos como "enfermo mental", "psicótico", "autista", sustituyéndolos por designaciones menos

vejatorias, como “persona con autismo”. También el propio término “mental” tiende a ser sustituido por “conductual”, “emocional” o “cognitivo”. Además, el objeto de estudio de la psiquiatría ya no son solamente los trastornos, sino que se ha ampliado a los efectos de productos bioquímicos y cambios ambientales sobre la conducta; por otro lado, la psiquiatría moderna considera que, además de los factores biológicos, también factores psicológicos, socio-culturales y antropológicos pueden causar problemas al ser humano.

Actualmente, el psiquiatra sigue recurriendo principalmente a tratamientos basados en los fármacos psicotrópicos, pero rara vez se decide por la cirugía; por otro lado, con frecuencia echa mano de técnicas más propias de la psicología o del psicoanálisis. Es frecuente que el psiquiatra refiera sus pacientes a un psicólogo o un psicoanalista, cuando considera que un tratamiento psicoterapéutico puede complementar positivamente su tratamiento médico. Debe decirse, en defensa de la psiquiatría, que el tratamiento farmacológico de algunos problemas, como la depresión y los estados de ansiedad, representa un gran avance universalmente reconocido para mejorar la calidad de la vida de millones de seres humanos.

En este contexto, el concepto moderno de salud mental no implica el tratamiento de “enfermedades mentales”, sino más bien la aplicación de medidas para mejorar la calidad de vida del ser humano. En las condiciones de las sociedades modernas, que están caracterizadas por estilos de vida plagados de exigencias (factores estresantes), la contribución de las técnicas psiquiátricas para ayudar a los individuos a enfrentar esas exigencias, es incuestionable.

A pesar de las críticas al modelo psiquiátrico, las categorías clínicas que se usan hoy por hoy en psiquiatría, psicología y psicoanálisis tienen una relación directa con la vieja noción de enfermedad mental. Actualmente, los libros básicos para clasificar los trastornos son el Manual de la Asociación Americana de Psiquiatría llamado “*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 5° edition” ó “*DSM-5*” (American Psychiatric Association [APA], 2013) —utilizado en los Estados Unidos y otros países de habla inglesa, en Portugal y el continente americano, y por algunas autoridades españolas— y el manual de la Organización Mundial de la Salud llamado “*International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems*” ó CIE-10 (véase World Health Organization [WHO], 1992) —utilizado en España por algunas autoridades y en otros

países europeos—, uno de cuyos apartados (F) está dedicado a los trastornos mentales. Las dos obras son utilizadas por igual por médicos, psicólogos, psiquiatras, psicoanalistas, asistentes sociales, enfermeros, terapeutas de todo tipo y profesionales de la salud en general para designar un conjunto de problemas, síndromes, síntomas, perturbaciones y desórdenes.

Explicaré sucintamente el contenido del DSM-5⁷⁷, ya que muchas de sus categorías tienen relevancia para el contenido de este libro; por ejemplo, más adelante abordaremos con cierta amplitud el tema del Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT), que forma parte de los trastornos de ansiedad. El DSM-5 es un sistema de clasificación que proporciona criterios de diagnóstico para la generalidad de los trastornos mentales, incluyendo componentes descriptivos de diagnóstico, perspectivas de evolución y formas de tratamiento. Un trastorno (desorden o perturbación) no es una conducta desviada ni representa un conflicto primario entre el individuo y la sociedad. Un trastorno es definido como un conjunto de síntomas conductuales, cognitivos, emocionales o físicos, asociados con algún grado de: a) sufrimiento, ansiedad o tristeza; b) incapacidad para funcionar adecuadamente en los campos físico, emocional, cognitivo o conductual, y c) el sufrimiento o la incapacidad pueden causar mayor daño, la pérdida de libertad o la muerte (APA, 2013). Estos elementos están presentes en las definiciones de cada trastorno. Dicho de otra manera, un trastorno, para ser considerado tal, debe interferir en forma significativa con el desarrollo psicológico del individuo o con su vida familiar, social, emocional o laboral.

Los trastornos mentales identificados hasta el momento han sido clasificados en 22 categorías diagnósticas. El manual explica con detalle cuáles son los síntomas y las características de cada trastorno, a través una evaluación que sigue un modelo biopsicosocial; esto significa que no basta la aparición de un conjunto de síntomas para diagnosticar un trastorno, sino que también es necesario que se reúnan otros criterios de tipo conductual y social. Con base en ese conjunto de informaciones, el especialista llega a una conclusión que recibe el nombre de diagnóstico y que es la base de un futuro tratamiento. Las categorías psiquiátricas son

⁷⁷ Las categorías utilizadas por el CIE-10 son muy semejantes. De hecho actualmente hay un movimiento destinado a unificar ambas terminologías.

utilizadas ampliamente en la literatura especializada, por lo que conviene tener presente los límites y los alcances de cada uno de esos términos.

PSICOLOGÍA DE LA CATÁSTROFE

Muchos lectores se preguntarán qué tiene que hacer la psicología de la catástrofe en un libro sobre diplomacia. La respuesta es simple si recordamos las tareas del diplomático que fueron enunciadas en la introducción. Evitar la guerra es una de estas tareas. Y la guerra es una catástrofe creada por el hombre, cuyos efectos son similares a los de los terremotos, las erupciones y los incendios. No es por accidente que el concepto de Trastorno de Estrés Postraumático, desarrollado en el curso de las investigaciones sobre los efectos de la guerra en los combatientes, se aplique ahora por igual para describir un síndrome producido por la violencia, independientemente de su origen. Al mismo tiempo, vivimos en una época en la que la amenaza del terrorismo es omnipresente; los efectos de un ataque terrorista son semejantes a los de cualquier desastre. Por otro lado, las tareas de los psicólogos que se ocupan de las catástrofes se asemejan cada vez más a las tareas del diplomático. Por ejemplo, en el proceso de reconstrucción de Haití, devastado por un terremoto en 2010, vimos cómo los miembros de ONGs, los funcionarios de la ONU y los diplomáticos de numerosas embajadas trabajaron codo con codo en la reparación de infraestructuras materiales, la rehabilitación de la población traumatizada y la formación de un tejido social sólido. La psicología de la catástrofe tiene mucho que decir para lograr estos fines, como veremos a continuación.

Una catástrofe es un acontecimiento que causa muerte y destrucción, que ocurre con poca frecuencia y cuyas dimensiones son tales, que produce daños en el ser humano, en sus propiedades o en la naturaleza que no pueden ser manejados con los recursos normales de la sociedad (*Federal Emergency Management Agency*, 1984; citado por Myers, 2006).

Una catástrofe es un evento complejo, que tiene componentes humanos, burocráticos y políticos. Los procedimientos y los recursos comunes con los que cuenta la comunidad no son suficientes para controlar los eventos secundarios que se suceden rápidamente después de la catástrofe.

Existen catástrofes naturales y catástrofes causadas por el ser humano, aunque las diferencias entre ambas no son nítidas, pues la mano del hombre interviene para empeorar o atemperar los efectos de las catástrofes llamadas naturales. Son catástrofes naturales los terremotos, las erupciones, los incendios, los tsunamis, las inundaciones, las avalanchas, las heladas y las tempestades; entre los desastres causados por el ser humano los hay accidentales —como el fuego, el derrame de petróleo, los accidentes industriales y nucleares, los accidentes viales, la difusión de enfermedades contagiosas— y deliberados, como la guerra (Grossman, 1995), la violencia a gran escala, los ataques terroristas (Horgan, 2005; Crenshaw, 2004); la guerra y la violencia pueden producir a su vez hambre y enfermedades, como está sucediendo en este momento en Somalia.

Las catástrofes producidas deliberadamente por el ser humano tienen un carácter diferente, pues son producidas para destruir bienes y personas con un fin definido. La guerra es el caso más conocido y frecuente; desgraciadamente, la guerra es parte de la vida humana desde tiempos inmemoriales y continúa determinando la vida de millares de seres humanos inocentes en todo el planeta. El terrorismo de nuestra época es parte de las guerras que libran grupos, etnias, naciones y estados con el fin de hacer valer sus intereses políticos particulares. La principal diferencia entre los efectos de una catástrofe natural y los de un acto de violencia por guerra o terrorismo es de tipo psicológico; las evidencias indican que las víctimas de una violencia humana deliberada tienen mayor probabilidad de sufrir una perturbación, como veremos más adelante.

En los últimos años hemos podido observar un interés creciente de los psicólogos por estudiar los efectos de los desastres en la población civil y aplicar técnicas de tratamiento a las víctimas. Al mismo tiempo, se ha prestado mayor atención a los efectos de los acontecimientos traumáticos de la vida diaria, que constituyen verdaderas catástrofes en un nivel individual, aunque no necesariamente a nivel social, como los asaltos a mano armada, las violaciones, las situaciones de rehén, los secuestros, la violencia contra grupos y el duelo súbito (véase Dunmore, Clark y Ehlers, 2001). En muchos países, los psicólogos han formado grupos de trabajo para abordar el tema de la intervención en crisis y el tratamiento de las secuelas de los eventos traumáticos. Por ejemplo, la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (European Federation of Psychologists' Associations [EFPA], 2015) conformó en 2005 un Comité Permanente sobre

Desastres y Psicología de la Crisis. La Asociación Psicológica Americana tiene una red de respuesta a desastres que ofrece los servicios de psicólogos especialmente entrenados para asistir voluntariamente a las víctimas de desastres, a sus familiares y a los rescatistas, en los Estados Unidos (American Psychological Association [APA], 2015). En consecuencia, contamos con obras basadas en investigaciones científicas, que explican el aporte de psicología no sólo para el tratamiento de las víctimas de las catástrofes, sino también en lo que se refiere a otros problemas vinculados con ellas. Así, Lopez Ibor (2004), proporciona una revisión de las consecuencias psicológicas, psicopatológicas, epidemiológicas, psicosociales y psicobiológicas de los desastres, las intervenciones terapéuticas posibles y la organización de servicios de salud mental para las víctimas, incluyendo importantes descripciones de experiencias reales. Ross (2002), hace una minuciosa y bien documentada caracterización de los desastres naturales, ilustrando cada caso con historias verdaderas y explicando medidas de prevención para cada una de esas situaciones. Myers (2006) proporciona un panorama completo de aspectos como la selección y entrenamiento del personal de salud mental en situación de desastre, la organización de servicios durante el desastre, la gestión de la salud mental en emergencias, la prestación de servicios después del desastre, la atención a víctimas a mediano plazo y, muy importante, la gestión del estrés para el personal de los servicios de salud mental.

En lo que se refiere al diagnóstico y tratamiento de las víctimas de catástrofes, existe una gran cantidad de bibliografía sobre el Trastorno por Estrés Postraumático y perturbaciones semejantes; por ejemplo, el libro de Everstine y Everstine (1993) contiene una amplia explicación sobre el concepto de trauma y explica formas de diagnóstico y tratamiento para niños, adolescentes y adultos. Asimismo, Peterson, Prout y Schwarz (1990) proporcionan una guía eficaz para el diagnóstico y tratamiento del TEPT.

Basándonos en estos autores, revisaremos brevemente el pensamiento contemporáneo sobre la psicología de la catástrofe. Un tratamiento más amplio del tema puede encontrarse en Galindo (2010).

Efectos Psicológicos de las Catástrofes

Las investigaciones realizadas hasta la fecha en poblaciones que han sido víctimas de catástrofes muestran que, en términos psicológicos, las

personas son afectadas diferencialmente por el desastre; una variable importante es la distancia del individuo con respecto al evento, otra es la relación del individuo con las personas afectadas directamente, otra más es el grado de pérdidas materiales o familiares sufridas. Según algunos autores, las personas más afectadas son las que presenciaron cuerpos mutilados, oyeron gritos de las personas enterradas pidiendo socorro u observaron las expresiones dolorosas de los que buscaban familiares entre los escombros (Goenjian, Najarian, Pynoos, *et al.*, 1994). En términos generales, todas las catástrofes producen efectos psicológicos semejantes, con algunas diferencias que se verán más adelante. Los efectos que describen los autores españoles después del atentado terrorista efectuado en Madrid son ilustrativos.

El 11 de marzo de 2004, entre las 7:39 y las 7:421 horas, la ciudad de Madrid fue escenario del peor atentado terrorista ocurrido hasta la fecha en Europa Occidental, durante el cual varias bombas explotaron en los trenes que comunican la capital española con sus alrededores. 191 personas murieron y 1800 quedaron heridas. En los días siguientes fueron encontrados otros explosivos, lo cual aumentó la incertidumbre y el malestar de la población. Estos acontecimientos crearon un clima de inseguridad y miedo que fue estudiado por los psicólogos españoles. Miguel-Tobal, Cano-Vindel, Iruarrizaga, González., y Galea, (2004), reportan los siguientes resultados de sus observaciones realizadas en las primeras 5 semanas después del ataque:

- 6,7% de la población de Madrid vio personalmente algún aspecto relevante del atentado.
- 71,9% vio un efecto directo por la televisión.
- 9,6% conocía a alguien que quedó herido
- 7,8% conocía a alguien que falleció.
- 3,3% conocía a personas que quedaron heridas y otras que fallecieron.
- 10,9% de la población experimentó síntomas que en su conjunto cumplen los criterios de diagnóstico de ataque de pánico o crisis de angustia (14,6% de mujeres y 6,8% de hombres).
- 66,6% de las personas se sintieron horrorizadas o aterrorizadas.
- 58,2% sintieron miedo o quedaron asustadas.
- 54,8% sintieron que el tiempo pasa demasiado rápido o con demasiada lentitud.

- 52,9% se sintieron indefensos.
- 40,4% sintieron como si no estuvieran viviendo la realidad.
- 18,8% sintieron temor o agitación.
- 18,3% sintieron palpitaciones.
- 15,8% se sintieron indiferentes, como si fuera un sueño.
- 14,4% sintieron miedo de morir.

Adicionalmente, el 9.5 % de los madrileños dijeron sentir síntomas de depresión, o de estrés postraumático después del atentado.

Cinco semanas después del ataque, los autores observaron la siguiente prevalencia de perturbaciones:

- Ataque de pánico: 10.9%
- Depresión mayor: 8%
- TEPT:
 - Desde el atentado: 4%
 - Relacionado con el atentado: 2.3%
- Depresión y TEPT conjuntamente:
 - Desde el atentado: 2%
 - Relacionados con el atentado: 1.4%

Efectos semejantes fueron observados después del atentado del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York (Pyszczynski, Solomon y Greenberg, 2002).

Afortunadamente, la mayoría de la población es capaz de recuperarse rápidamente de un desastre; este efecto es resultado de la llamada resiliencia. No obstante, una parte de la población, considerada vulnerable, no es capaz de lidiar adecuadamente con los efectos de la catástrofe y puede presentar una perturbación. En este caso, vulnerabilidad se refiere al hecho de que algunas personas son especialmente sensibles a los factores estresantes y acaban por no lidiar adecuadamente con ellos; el concepto surgió del modelo *diathesis-stress* utilizado en la psicología clínica para explicar la aparición de la esquizofrenia y otras perturbaciones (véase Nietzel, Bernstein y Milich, 1998, p. 64). En estos casos, el desastre provoca en las personas cambios importantes en su vida, que pueden llevar a problemas cognitivos, emocionales o sociales y, eventualmente, a perturbaciones psicológicas. Las perturbaciones más frecuentes son el Trastorno por Estrés Postraumático, la perturbación aguda de estrés y las depresiones. Otras

sintomatologías observadas frecuentemente son las somatizaciones, la ansiedad, la hostilidad, la ansiedad fóbica y las perturbaciones del sueño (Bland, O'Leary, Farinaro, Jossa y Trevisan, 1996), miedos, sentimientos de culpa, aislamiento social, cambios de actitudes hacia la gente, la vida y el futuro (desconfianza, pesimismo, desesperanza), quejas psicósomáticas, alta irritabilidad y agresión (Azarian y Skriptchenko-Gregorian, 1998), ataques de pánico, abuso de alcohol y drogas y crisis de angustia (Miguel-Tobal, Cano-Vindel, Iruarrizaga, González y Galea, 2004).

La psicología de la catástrofe gira en torno del concepto de "Trastorno por Estrés Postraumático", que revisaremos a continuación.

Los eventos traumáticos, en el sentido psicológico, han sido definidos como incidentes que aniquilan los mecanismos habituales de adaptación y colocan en peligro al individuo, debido a que provocan alteraciones en el nivel conductual, cognitivo, emocional y fisiológico. Existen varios efectos de los eventos traumáticos, uno de ellos es el estrés pos-traumático, caracterizado por un sentimiento de ausencia de paz interior que afecta la productividad del individuo, la calidad de sus relaciones interpersonales y la calidad de su vida. La definición actualmente en uso apareció en la edición americana del DSM-5 (APA, 2013). De este modo, contamos con un concepto aceptado universalmente, basado en un conjunto de síntomas y en una causa. Según la definición actualmente aceptada por los psiquiatras y psicólogos, hablamos de Trastorno por Estrés Postraumático cuando se reúnen las condiciones que se explican en el cuadro 10.1.

Las evidencias muestran que cuando el evento traumático es causado por una intención humana, los efectos son más perjudiciales y tienen una duración más prolongada que cuando no es el caso (Malquist, 1986).

Las víctimas de desastres naturales tienen una probabilidad menor de desarrollar estrés postraumático en comparación con las víctimas de eventos traumáticos causados por el ser humano, sin embargo, las evidencias muestran que el número de personas afectadas es grande y los síntomas de la perturbación permanecen durante largo tiempo (Bland, O'Leary, Farinaro, Jossa y Trevisan, 1996). Además, se han encontrado valores elevados de prevalencia del TEPT en refugiados (Marsella, Borneman, Ekblad, y Orley, 1994), víctimas de ataques terroristas (Miguel-Tobal y Martínez-Sánchez, 2004) y en las personas que participan en labores de auxilio a víctimas de catástrofes (Myers, 2006).

Cuadro 10.1**TRASTORNO DE ESTRÉS POSTRAUMÁTICO:
CRITERIOS DE DIAGNÓSTICO**

El individuo a estado expuesto a un acontecimiento traumático en el que:

- Ha experimentado, presenciado o le han explicado uno o más acontecimientos caracterizados por muertes o amenazas para su integridad física o la de los demás (por ejemplo, guerras, atentados o catástrofes).
- Ha respondido con temor, desesperanza o un horror intensos.

El acontecimiento traumático es reexperimentado persistentemente a través de una o más de las siguientes formas:

- Recuerdos del acontecimiento, recurrentes e intrusos, que provocan malestar y en los que se incluyen imágenes, pensamientos o percepciones.
- Sueños de carácter recurrente, sobre el acontecimiento, que producen malestar.
- El individuo actúa o tiene la sensación que el acontecimiento traumático está ocurriendo (por ejemplo, sensación de estar reviviendo la experiencia, ilusiones, alucinaciones y flashbacks).
- Malestar psíquico intenso al exponerse a estímulos internos o externos que simbolizan o recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático.
- Respuestas fisiológicas al exponerse a estímulos internos o externos que simbolizan o recuerdan un aspecto del acontecimiento traumático.

Evitación persistente de estímulos asociados al trauma y embotamiento de la reactividad general del individuo (ausente antes del trauma), tal y como indican tres (o más) de los siguientes síntomas:

- Esfuerzos para evitar pensamientos, sentimientos o conversaciones sobre el suceso Traumático.
- Esfuerzos para evitar actividades, lugares o personas que motivan recuerdos del trauma.
- Incapacidad para recordar un aspecto importante del trauma.
- Reducción importante de la participación en actividades sociales o laborales.
- Sensación de desapego o enajenación frente a los demás.
- Restricción de la vida afectiva (por ejemplo, incapacidad para tener sentimientos de amor).
- Sensación de un futuro desolador (por ejemplo, no tener esperanzas respecto a encontrar una pareja, formar una familia, hallar empleo, llevar una vida normal).

Síntomas persistentes de aumento del estado de alerta (ausentes antes del trauma), tal y como lo indican dos o más de los siguientes síntomas:

- Dificultad para conciliar o mantener el sueño.
- Irritabilidad o ataques de ira.
- Dificultad para concentrarse.
- Respuestas exageradas de sobresalto.

Estas alteraciones duran más de un mes⁷⁸ y provocan un malestar significativo o deterioro de las relaciones sociales, la actividad laboral o de otras áreas importantes de la vida de la persona.

En el caso de que aparezcan perturbaciones como las señaladas, es imprescindible la intervención de un psicólogo o psiquiatra. Con la ayuda de un psicólogo especialmente entrenado, la mayoría de las personas pueden superar sus malestares y recuperar su vida normal, a pesar de haber perdido familiares próximos, bienes y propiedades.⁷⁹

Obviamente, la intervención del psicólogo en situaciones de catástrofe no se limita al tratamiento clínico, sino que puede colaborar en otras actividades, como las que veremos a continuación.

En todos los casos de catástrofe, es posible intervenir para atenuar los efectos negativos, o evitarlos. Actualmente tenemos conocimientos suficientes para aplicar medidas adecuadas antes, durante y después de la catástrofe (Myers, 2006).

En términos de la prevención de cualquier catástrofe, los expertos recomiendan a la sociedad medidas básicas y universales como elaborar planes de emergencia, crear equipos especializados, poner en marcha sistemas de monitoreo, identificar objetos y situaciones que puedan agravar el desastre, y preparar a la población para actuar adecuadamente.

Durante la catástrofe misma, hay también un conjunto de reglas que deben ser respetadas. Las experiencias acumuladas subrayan la importancia de enseñar al ciudadano un conjunto de reglas básicas para comportarse en el momento del desastre, así como también de enseñarle a conocer la organización general de su país y la manera como van a

⁷⁸ Cuando la sintomatología indicada aparece por un lapso menor a un mes, se habla de "perturbación aguda de estrés".

reaccionar los servicios públicos en caso de catástrofe. Los expertos recomiendan dar a los ciudadanos una serie de recomendaciones simples, formuladas en lenguaje llano. Conviene estudiar la posibilidad de elaborar un Manual para el Ciudadano⁷⁹, para ser distribuido en las regiones afectadas por catástrofes.

Después de la catástrofe es necesario iniciar inmediatamente las labores de atención a las personas heridas o damnificadas y la reconstrucción de los bienes materiales destruidos. Las funciones que debe llenar el estado en este caso son las de coordinación, dirección y control de las operaciones, aplicación de la ley, atención a los servicios públicos, censo y control de heridos y fallecidos, cuidado de los supervivientes y de trabajadores de auxilio, traslado de la población y difusión de información oficial.

Myers (2006) considera esencial la existencia de un plan de salud mental, como parte del auxilio que se proporciona después de una catástrofe; este plan debe coordinar las respuestas de todos los especialistas y organizaciones en salud mental que van a participar en el servicio. Recomienda que cada entidad gubernamental (municipio, ciudad, estado, país) tenga un plan de salud mental integrado a los planes de emergencia para catástrofes, tal como sucede en los Estados Unidos. Asimismo, recomienda ofrecer los servicios de salud mental para los sobrevivientes. La participación del psicólogo en las actividades enumeradas es fundamental, incluyendo el apoyo a los rescatistas y voluntarios que participan en las diferentes labores de asistencia.

A lo largo de este capítulo hemos pasado revista a la problemática del diplomático y de otros actores de las relaciones internacionales, con la intención de proporcionar a los interesados una perspectiva moderna sobre los trastornos y síndromes psicológicos que pueden afectar su salud mental. No me queda sino esperar que libros como el presente puedan motivar a los ministerios de relaciones exteriores y a las organizaciones internacionales a reconocer la existencia de problemas psicológicos entre sus miembros y a actuar en consonancia para ofrecer programas de entrenamiento individuales a sus miembros, así como también para organizar programas de prevención y servicios de salud mental.

⁷⁹ El autor colaboró con la elaboración de un "Manual para el ciudadano" de estas características, en Portugal (Galindo, 2009).

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

Voy a terminar mi análisis con un dominio de la psicología muy conocido en la sociedad contemporánea, el de la psicología del trabajo (llamada también psicología industrial), cuyos métodos son aplicados comúnmente en los países industrializados y que tiene que ver directamente con la conducta de trabajar, y con la organización y la administración de las empresas.

En términos históricos, el interés central de esta rama de la psicología fue el trabajo industrial; con el tiempo, los resultados obtenidos por numerosos investigadores han encontrado aplicación en aspectos muy diferentes de la vida moderna.

El tema principal de sus investigaciones es el análisis del trabajo, lo cual significa no solamente del proceso que va desde la elaboración hasta la distribución de un producto, sino sobre todo de las condiciones en las que trabaja el ser humano y de los efectos que producen esas condiciones sobre la productividad y la salud de los trabajadores; es decir que se trata de un análisis de factores como el lugar de trabajo (los muebles, la distribución del espacio, las posibilidades de contactos entre el personal), los medios de producción (herramientas, instrumentos, máquinas, etc.), la división del trabajo (la distribución de las tareas y los criterios de distribución), el ambiente de trabajo (las condiciones climáticas y también las relaciones entre el personal), las exigencias del trabajo (grado de dificultad de la tarea, capacidades necesarias para cumplirla, necesidades de concentración, peligros y riesgos) y las condiciones del empleo (salarios, seguridad social). Ahora bien, los autores modernos hablan más bien de

“psicología del trabajo y de las organizaciones” (PTO), reconociendo con ello que las empresas de nuestro tiempo son organizaciones complejas que funcionan de acuerdo con una dinámica particular (Schein, 2004).

En mi opinión, la aplicación de estos conocimientos en la vida diplomática podría mejorar la vida cotidiana de los diplomáticos y su salud mental, lo cual podría redundar en mayor productividad, o sea en mejores resultados en el trabajo.

Ésta es precisamente la opinión de Macomber (1975), quien describe los problemas de las relaciones humanas en las misiones situadas en el extranjero:

Una política de relaciones humanas en toda organización diplomática debe descansar en varios elementos de importancia crítica. El primero de ellos es la existencia de un sistema de relaciones administración-empleado que dé (...) una voz muy fuerte a los empleados en materias de política de personal en general (...) Un sistema sólido de relaciones humanas requiere también de un procedimiento moderno para el tratamiento de los agravios (...) (que) requiere de procedimientos establecidos a disposición del agraviado como asunto de derecho, que no estén basados en el capricho o el sentido de honestidad de la administración. (...) En la mayoría de las instituciones diplomáticas se olvida ocasionalmente que las esposas no están en la nómina y que sus valiosas contribuciones a las actividades de la embajada las hacen porque desean hacerlas. (Macomber, 1975, pp. 122-127)⁸⁰.

En consecuencia, Macomber subraya que muchos servicios diplomáticos sufren de deficiencias como las siguientes:

- 1) El estilo “paternalista” de algunos ministerios y jefes de misión, que abre las puertas a los abusos de poder contra el personal.
- 2) La ausencia de mecanismos de defensa de los derechos de los subalternos, que no tienen la posibilidad de ejercer alguna influencia

⁸⁰ “A modern human relations policy in any diplomatic organization must rest on several critically important elements. The first of these is the existence of a management-employee relations system that will give (...) a very strong voice to employees in matters of general personnel policy. (...) A sound human-relations system also requires a modern grievance procedure. (...) (that) requires established procedures available to the grievant as a matter of right, not based on the whim or sense of fair play of management. (...) In most diplomatic institutions it is occasionally forgotten that wives are not on the payroll, that their invaluable contributions to embassy activities are made because they wish to make them... (Macomber, 1975, pp. 122-127).

sobre las decisiones que afectan radicalmente su rutina cotidiana, su ritmo de trabajo y su vida familiar. Es el caso de los horarios de trabajo, la carga de trabajo y las mudanzas.

- 3) La falta de definición del estatus de los cónyuges (generalmente las esposas) de los diplomáticos, que pueden ser obligados a participar en las actividades de la misión. El derecho a la vida privada puede ser violado fácilmente, hecho que aumenta significativamente el estrés del diplomático y de su familia.

En consecuencia, dice Macomber, es necesario establecer una política de personal moderna en los ministerios de relaciones exteriores. En las páginas siguientes, describiremos precisamente los conocimientos que ha acumulado la psicología para ayudar a los interesados a aplicar políticas de personal modernas.

Para la psicología del trabajo y de las organizaciones, la psicología es la ciencia que estudia la conducta; en consecuencia, como podrá observarse en las páginas siguientes, la psicología conductista es su principal fuente de conocimientos, aunque también encontraremos importantes aportes de la psicología humanista. La PTO se dedica al estudio de la conducta y sus bases en los contextos laborales y organizacionales. Podemos distinguir tres áreas de acción diferentes, a saber, la psicología del trabajo (llamada también psicología industrial), la psicología de las organizaciones y la psicología del personal.

La psicología del trabajo estudia la actividad laboral, las tareas que la componen, el ambiente y las condiciones en las que se desarrolla, el esfuerzo que exige y las competencias necesarias para llevarla a cabo. La psicología de las organizaciones estudia al trabajador en relación con el funcionamiento socio-económico de la organización o la empresa de la que forma parte; sus temas principales son el análisis de las características de la organización, la administración, el liderazgo, la comunicación, la participación, los conflictos, la cultura del trabajo y el clima organizacional. La psicología del personal estudia las relaciones entre la persona y la organización; aborda temas como los procesos de selección de individuos, las competencias y capacidades del personal, la formación y la evaluación de los trabajadores.

La psicología del trabajo tiene el honor de ser la primera psicología aplicada existente; surge a principios del siglo XX a partir de los estudios de los psicólogos interesados en la medición de la inteligencia y de las

capacidades humanas. Durante la Primera Guerra Mundial, el ejército americano inició la aplicación masiva de tests para seleccionar a los reclutas; pruebas que pronto encontraron aplicación en la vida civil, dando paso al auge de la psicometría. En este contexto, se crearon los primeros tests de capacidades, dando origen al campo de la selección de personal. Fue la primera vez que la psicología despertó el interés de los empresarios; a partir de ahí surgieron otros campos, como el estudio de la conducta laboral, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Son famosas las investigaciones de Elton Mayo (1880-1949) y sus colaboradores, en las que habla por primera vez de la política de personal en las empresas, las relaciones humanas en el trabajo, la satisfacción, la eficiencia y el liderazgo. Por primera vez, se tiene conciencia de que las variables de tipo social tienen gran influencia en la vida de la gente, sobre todo en un ambiente de trabajo. En 1933, Mayo (2007) mostró cómo el grupo afecta la conducta de los individuos en el trabajo y se preocupó por las variables que mejoran la productividad.

En los años siguientes es notable la aportación de Kurt Lewin, el creador de la psicología social americana (véase el capítulo 2). Lewin fue el primero en estudiar los estilos de liderazgo y las formas de participación como variables que afectan la eficacia y la satisfacción en el trabajo; distinguió tres tipos de liderazgo (democrático, centralizado y liberal), con diferentes efectos en el trabajador. Como era de esperarse, demostró que las formas menos autoritarias producen mayor eficacia y satisfacción entre los trabajadores.

En los años cuarentas, en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, la psicología del trabajo se concentra en los métodos de selección del personal (sobre todo de las fuerzas armadas), en los programas de formación y en la ergonomía. Son desarrollados muchos tests que miden la inteligencia y las capacidades de los individuos; se crean los centros de evaluación (*assessment centers*) dirigidos por psicólogos, que gozan de gran reputación hasta nuestros días y se dedican ahora a la selección de ejecutivos. Aparecen las "pruebas situacionales", que evalúan a los futuros empresarios o dirigentes en situaciones reales que exigen frialdad, medida, creatividad, decisiones rápidas y elecciones difíciles. Y se establecen definitivamente los programas de capacitación y formación permanente de la fuerza de trabajo. La ergonomía se aplica en gran escala para el diseño de las máquinas de combate; estos conocimientos se trasladan luego a las fábricas.

En la posguerra la psicología del trabajo es complementada con el enfoque organizacional, al introducirse el estudio de la dinámica de grupos y los estilos de liderazgo, y predominan tres escuelas principales:

- 1) La Escuela de Recursos Humanos, basada en Mayo y en autores como Maslow (véase el capítulo 2), que estudian sistemáticamente la motivación para el trabajo. Estos autores llegan a la conclusión de que existen factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación; son motivadores extrínsecos el salario, las gratificaciones, la relación con los compañeros y el estilo de supervisión de la empresa; son intrínsecos la responsabilidad personal, el interés de la tarea y la capacidad para tomar decisiones. También son esenciales los "factores higiénicos", como la relación con los compañeros y con los superiores y la estabilidad en el empleo. En pocas palabras, la escuela de las Relaciones Humanas surgió porque la psicología no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Mayo y sus colegas realizaron estudios ("los estudios de Hawthorne") que investigaron la relación entre la cantidad de iluminación, el ambiente social en el centro de trabajo y el interés de la tarea, por un lado, y la productividad de los obreros por otro. Los investigadores hallaron que las condiciones físicas, el interés de la tarea, el ambiente social y el trato de la gerencia tienen una influencia decisiva en la productividad. La conclusión fue que el hombre no es movido solamente por sus necesidades económicas, sino que hay un importante componente social, ya que es impulsado por necesidades sociales, necesita relaciones gratificantes en el trabajo y es más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo.
- 2) La Escuela Sociotécnica (asociada al Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres), que se preocupa por la introducción de nuevas tecnologías para rediseñar el ambiente físico, social y humano de la empresa, a fin de mejorar la productividad y la satisfacción por el trabajo. La empresa es considerada como un sistema sociotécnico, en donde la conducta del trabajador depende simultáneamente de lo social y de lo técnico. Es decir que la organización se estructura sobre dos subsistemas, uno técnico y uno social, que se encuentran en interacción constante. El sistema técnico incluye a la tecnología, la

duración del trabajo y el ambiente físico; el sistema social abarca a los individuos, las relaciones sociales, y las exigencias de la organización. La empresa necesita por igual de una organización tecnológica y una organización del trabajo. Aquí se introdujeron los horarios flexibles, la armonía en los equipos de trabajo y la toma de decisiones participativa. Las investigaciones de Trist y Bamforth (1951) muestran claramente la interrelación entre ambos sistemas.

- 3) El Movimiento de la Calidad de la Vida Laboral, que se basa en dos ideas principales, una es que la empresa tiene un compromiso moral con los empleados, en el sentido de proporcionarles oportunidades de desarrollo personal en igualdad de oportunidades, y otra, que la empresa tiene un compromiso con la región aledaña, en un sentido ecológico y económico. Es decir que la empresa también es responsable de la calidad de la vida de sus trabajadores y de los habitantes de la zona en la que se sitúan sus actividades. Es una escuela con claros tintes socialdemócratas, originada sobre todo en los países escandinavos (Elden y Taylor, 1983).

Actualmente, la psicología del trabajo y de las organizaciones es una de las ramas más prestigiadas de la psicología, que es aplicada en numerosos ámbitos de la vida humana, desde las grandes empresas industriales hasta los más pequeños talleres, incluyendo también organizaciones estatales, ministerios y organismos internacionales. Es también una pujante rama de la investigación psicológica. Los resultados de sus investigaciones se publican en revistas como *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Human Performance*, *Administrative Science Quarterly*, *Human Factors*, *The Industrial-Organizational Psychologist*, *Organizational Behavior and Human Decision Procedures*, *International Review of I/O Psychology*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Leadership Quarterly*, *International Journal of Selection and Assessment*, *Work and Stress*, *Journal of Occupational Health Psychology*, *Journal of Organizational Behavior* y muchas otras en el mundo.

La PTO de nuestros días es el resultado del recorrido que acabamos de revisar. Un vistazo a un manual moderno de PTO (por ejemplo, Landy y Conte, 2005) puede darnos una idea clara del tipo de problemas que se abordan en nuestros tiempos:

- La evaluación del trabajador.- La selección del personal; las diferentes pruebas existentes, de inteligencia, capacidades, conocimientos, intereses y valores, adicionadas de las pruebas situacionales y de muestras de trabajo, así como los procedimientos de entrevista.
- El desempeño del trabajador.- Las medidas del desempeño, el análisis de puestos, la adjudicación de puestos en función del desempeño y las competencias del trabajador, y las necesidades de la organización, el manejo del personal.
- Capacitación del personal.-Análisis de las necesidades de capacitación del personal, diseño de programas de capacitación, métodos de capacitación en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo, análisis costo-beneficio de los programas-
- Motivación en el trabajo.- Teorías de motivación, medición de la motivación, aspectos transculturales, diferencias generacionales, relación de la motivación con el desempeño, las actitudes, la personalidad y el equilibrio trabajo-vida.
- Satisfacción laboral.- Cuestionarios de satisfacción; emociones, temperamentos y afectividad en relación con la satisfacción laboral; el concepto de compromiso, variables individuales y compromiso.
- La percepción de justicia en el escenario laboral.- Justicia, equidad y confianza; justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia de interacción; la diversidad desde la perspectiva del grupo de trabajo.
- Liderazgo.- Teorías del liderazgo; personalidad y liderazgo; surgimiento de líderes; líderes femeninos y masculinos; estudios transculturales; el intercambio líder-miembro; el liderazgo en las empresas y organizaciones.
- Organización de la conducta laboral.- El estudio de las empresas, análisis de las organizaciones; las organizaciones y las personas; la organización como sistema integrado; teorías de la organización, dinámicas sociales en las organizaciones, clima y cultura organizacional; la relación persona-organización; desarrollo y cambio organizacional, resistencia al cambio, administración por objetivos, optimización del trabajo.
- Estrés y salud en el trabajo.- El estrés en el ambiente de trabajo; estresores físicos y psicológicos; consecuencias del estrés; reducción y manejo del estrés en el ambiente laboral; horarios de trabajo; carga de trabajo; seguridad y violencia en el trabajo; psicopatología del trabajo (véase también el capítulo 10).

En consecuencia, el psicólogo tiene un conjunto de tareas dentro de una organización, que podemos enumerar resumidamente de la manera siguiente:

1. Planificación de los recursos humanos de la organización, incluyendo el reclutamiento y la selección del personal.
2. Descripción y análisis de puestos. Las características de los cargos determinan las competencias que deben poseer los ocupantes, y por ende, los requisitos para la selección.
3. Entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal, con objeto de adaptar a las personas a un cargo o una función, lograr cambios de conducta, transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollar actitudes ante la organización.
4. Orientación al trabajador, a través de la capacitación y el entrenamiento para la integración al trabajo.
5. Evaluación del desempeño de cada empleado, a partir del cual se definen programas de capacitación.
6. Administración de compensaciones, beneficios sociales y normas de seguridad e higiene en el trabajo.
7. Cuidado de las relaciones laborales; incluye la resolución de conflictos y el fomento de la cooperación entre los trabajadores y entre los trabajadores y la gerencia.
8. Desarrollo organizacional; incluye la aplicación de programas educativos a largo plazo, la renovación de la organización, el desarrollo de la creatividad y la innovación, y el establecimiento de una cultura del trabajo y un clima organizacional saludable.
9. Control y auditoría de recursos humanos; incluye analizar las políticas de personal, evaluar su funcionamiento y proponer medidas para mejorarlas.
10. Investigación de mercado y marketing; consiste en participar junto con otros profesionales en la investigación de la conducta del consumidor.

De este conjunto de temas, abordaremos a continuación los que nos interesan para los fines de este libro. Es importante tener presentes las condiciones de trabajo especiales de los diplomáticos que se encuentran en el extranjero, mientras tratamos estos temas.

EL FACTOR HUMANO

Toda organización cuenta con una dirección que tiene diversas funciones. La función administrativa de la dirección tiene por objeto dirigir a las personas para que contribuyan a lograr las metas de la organización.

Las personas que forman parte de la organización tienen necesidades y objetivos que son importantes para ellas. Los administradores ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y lograr sus objetivos dentro de la organización y, al mismo tiempo, utilizan el potencial de cada persona para lograr los objetivos de la organización.

No obstante, no debe olvidarse que las personas, más allá de un factor productivo en una empresa determinada, son simultáneamente miembros de sistemas sociales en muchos sistemas; por ejemplo, son padres, son profesionistas, son hombres, son mujeres, son consumidores o miembros de una religión. Esto significa que cada persona tiene diferentes papeles. Además, cada persona tiene una personalidad única, diferente de todas las demás. No obstante, la psicología del trabajo y de las organizaciones elabora propuestas, reglas, programas de trabajo, estándares de seguridad, etc. partiendo del supuesto de que las personas, dentro de una organización determinada son similares, en el sentido de que tienen necesidades y objetivos similares. A pesar de ello, todo director o administrador debe tener presente que cada persona es única y que espera ser tratado con respeto a su idiosincrasia, independientemente de su puesto. En una organización todas las personas son importantes y todas contribuyen para lograr los objetivos.

Desde un punto de vista individual, el trabajo es una parte fundamental de la vida del ser humano desde tiempos remotos; actualmente todo ser humano dedica al trabajo al menos una tercera parte de su día. En las sociedades modernas, el trabajo no es solamente un medio de subsistencia, pues su sentido para el individuo ha variado. Así, por un lado puede ser el origen de muchas satisfacciones y, a la vez, fuente de estrés, frustraciones y sufrimientos. En el capítulo 10 hemos visto de qué manera el trabajo puede dar lugar a perturbaciones y problemas de salud mental. En este capítulo, revisaremos lo que ha investigado la psicología para hacer del trabajo una fuente de bienestar para el individuo, más allá de la pura supervivencia.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La aplicación de la psicología en el reclutamiento y la selección de personal es una de las caras más conocidas de nuestra ciencia. En consecuencia, procederé a analizar muy brevemente las características generales de esta área, subrayando los aspectos que tocan especialmente a la diplomacia. Desde el punto de vista de la PTO, la selección de personal adecuado para una organización debe proceder de forma rigurosa y eficaz; por esa razón se han creado procedimientos que son ampliamente aplicados en todo el mundo. La psicología inició sus trabajos en este campo elaborando tests (o pruebas) a fin de escoger personas para tareas concretas. En consecuencia, las primeras tareas tenían que ver con la evaluación de las diferencias individuales.

Aunque el número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección varía en función de las características y los objetivos de cada organización, en términos generales se habla de un proceso de reclutamiento —que implica la fases de análisis y descripción del puesto de trabajo y la fase del reclutamiento propiamente dicho— y un proceso de selección, compuesto de la fase de pre-selección y la de selección propiamente dicha, basada en entrevistas y tests. La fase de análisis y descripción del puesto implica una descripción de las habilidades que exige el puesto vacante; esto significa definir las responsabilidades del puesto y, a la vez, diseñar un procedimiento para evaluar al candidato. Para este fin, el psicólogo lleva a cabo un análisis del cargo que da como resultado un inventario de los aspectos intrínsecos del puesto (habilidades y capacidades) y los extrínsecos (requisitos que debe llenar el aspirante). El resultado es llamado “perfil ocupacional” y es una descripción de las características del puesto, al tiempo que define técnicamente las competencias y características que debe reunir una persona, en términos de exigencias ocupacionales y personales.

Cuando es un puesto de nueva creación en la organización, el especialista realiza un análisis del puesto en el mercado de trabajo, o sea, los requisitos que estipulan otras compañías. Esta información se complementa con los requisitos que estipula el jefe que va a estar a cargo del nuevo empleado. A partir de aquí el proceso se concentra en la evaluación de las características de los candidatos.

El reclutamiento es la aplicación de procedimientos para atraer a potenciales candidatos; la empresa divulga y ofrece al mercado de trabajo

la plaza vacante, estipulando los requisitos que debe llenar el candidato. El reclutamiento puede ser interno, cuando la organización quiere llenar el cargo mediante la promoción de sus propios empleados, o externo, cuando busca personas procedentes del mercado de trabajo.

La selección del personal se inicia con la fase de pre-selección, que consiste en analizar los documentos que presenta el interesado, para encontrar los que reúnen los criterios mínimos para el puesto. Una vez reunido un grupo de candidatos, se inicia el proceso de evaluación, que para tener validez debe basarse en criterios muy bien definidos que permitan hacer comparaciones. Los tests psicológicos pretenden obtener rápidamente y de forma estandarizada información exacta sobre las habilidades y las características del solicitante. No obstante, se parte del supuesto de que las pruebas no abarcan todo el universo de capacidades de la persona, de ahí que sea importante recopilar información complementaria. Las pruebas pueden ser orales, escritas o de realización práctica. Existen numerosos tipos de ellas; en la PTO se aplican regularmente los tres tipos siguientes:

- Tests de inteligencia.- Los tests existentes pretenden evaluar el funcionamiento intelectual, y la capacidad de aprender y de resolver problemas. Entre la gran variedad de tests existentes, destacan internacionalmente el test de Wechsler (*Wechsler Adult Intelligence Scale-III*, llamado comúnmente WAIS-III) y el de Kaufman (*Kaufman Adolescent and Adult Intelligence Test*, llamado KAIT).
- Tests de personalidad.- La personalidad ha sido uno de los grandes temas de la psicología diferencial. Actualmente existen numerosos tests que pretenden medir el “patrón de rasgos” que caracteriza a la personalidad de un individuo. Los rasgos más característicos son estabilidad emocional, extroversión-introversión, seguridad en sí mismo, etc. El más conocido internacionalmente es el *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI). Entre estas pruebas se encuentra un sub-grupo llamado el de los “tests proyectivos”, que pretenden medir la personalidad de una persona mediante la presentación de estímulos no estructurados que supuestamente dan lugar a una proyección del mundo interior de la persona. El más conocido es el test de Rorschach, que presenta manchas de tinta de forma indefinida a la persona. Estas pruebas no gozan de gran prestigio científico.

- **Tests de aptitudes.**- Como su nombre lo indica, evalúan habilidades, competencias o aptitudes necesarias para la realización de una tarea concreta. Los hay que miden las aptitudes verbales, la habilidad para manejar números, el razonamiento mecánico, las relaciones espaciales, la memoria, etc. En realidad es posible elaborar una prueba de este tipo para cada capacidad, en base a las exigencias de una tarea dada. En este caso, las pruebas pueden ser globales, por ejemplo de cultura general, o específicas para un conocimiento muy diferenciado en un cargo definido (como manejar una máquina).

Los resultados de un test no son buenos ni malos en sí mismos, pues constituyen únicamente el punto de partida para armar una imagen lo más completa posible del candidato. La información recopilada a través de una prueba no es suficiente para aquilatar cabalmente las capacidades de una persona, por lo cual es necesario recurrir a otras fuentes de información. El currículum, los informes ocupacionales, las cartas de recomendación, las evaluaciones realizadas por otras personas en el pasado, son importantes. No obstante, el psicólogo del trabajo recurre preferencialmente a la técnica de la entrevista, pese a su subjetividad. En una entrevista se recopila información proporcionada por el propio candidato, a través de una serie de preguntas, que pueden estar estructuradas de antemano para facilitar el proceso o ser libres, siguiendo el camino abierto por las respuestas del interesado. Sea estructurada o no estructurada, la entrevista busca averiguar la historia laboral del candidato, su educación y datos de su vida personal; en el contexto, el psicólogo toma nota de las formas de conducta más notorias en el interesado, como nivel de nerviosismo, capacidad de reaccionar rápidamente, estilo cognitivo, dominio del lenguaje, nivel de auto-estima, proyectos futuros, etc. Con toda la información recopilada, el psicólogo elabora un informe, que constituye una imagen de las capacidades del candidato y de su idoneidad para un puesto determinado, si es posible, en comparación con otros candidatos. No está de más dejar claro que el psicólogo no elige a ninguna persona, sino que se limita a hacer recomendaciones a los dirigentes de la organización.

La promoción del personal dentro de la organización es otro tema, de igual importancia que el reclutamiento y la selección de nuevos colaboradores. En estos casos, muchas organizaciones, especialmente las gubernamentales, recurren a los concursos internos.

La selección de personal por concurso interno tiene ventajas y desventajas. La gran ventaja es que permite la promoción del personal y es un factor motivacional de primera importancia. La gran desventaja es que los trabajadores que no resultan seleccionados pueden pensar que son objeto de un trato injusto, lo cual suele generar un clima organizacional negativo. No obstante, se trata en sí de un proceso de filtro, que implica una política restrictiva para eliminar opciones. Por esa razón en un proceso de esta naturaleza la transparencia es fundamental. Los objetivos del proceso y los criterios de selección deben ser claros y públicos. Debe nombrarse un comité seleccionador. El comité debe señalar con toda claridad las razones que motivan la aceptación o no aceptación de un candidato determinado.

Para estos casos, los expertos de la PTO sugieren normas como las siguientes:

- La base técnica de la selección debe ser el perfil ocupacional del puesto vacante.
- Las plazas deben ser ocupadas prioritariamente por los miembros de la organización, fomentando la creación de personal de carrera.
- La selección debe proceder a través de una convocatoria a concurso interno.
- Todos los candidatos sin excepción deben ser sometidos al mismo proceso de selección técnica.
- Los jefes de la organización deben partir de la premisa de que es su obligación colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos.
- Las plazas deben otorgarse en estricto respeto al orden de los méritos de los candidatos.

Como dijimos anteriormente, entre las misiones extranjeras y, por ende, los ministerios de relaciones exteriores, se encuentran representados todos los sistemas políticos y sociales del mundo. En términos generales, los países más desarrollados suelen aplicar en sus ministerios de relaciones exteriores sistemas de reclutamiento, selección y promoción de personal que se ajustan a los lineamientos que acabamos de describir. No obstante, los países en desarrollo se encuentran a mitad del camino en este proceso de modernización. En muchos de estos países los ministerios tienen la tendencia a manejar su personal con la lógica de una estructura militar en

vez de con los procedimientos propios de una organización que tiene objetivos muy distintos de los castrenses. Por ejemplo, la aplicación de procedimientos científicos para el reclutamiento y selección de nuevos diplomáticos es ya común en la mayoría de los países latinoamericanos, pero no es el mismo caso cuando se trata de la promoción, donde siguen imperando criterios arbitrarios. En mi opinión los ministerios de relaciones exteriores mejorarían grandemente su rendimiento si aplicaran en la promoción de su personal las mismas reglas que aplican para el reclutamiento y la selección, empezando por el análisis y descripción del puesto de trabajo, con el respectivo perfil ocupacional en el que se especifiquen rigurosamente las capacidades necesarias para ocupar el puesto. Afortunadamente, las tendencias históricas parecen ir en el sentido de una aplicación cada vez más intensa de las técnicas de la PTO en los ministerios de relaciones exteriores a todos los niveles.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Recibe este nombre el proceso a través del cual se obtiene información sobre los puestos existentes en una organización. Llamamos puesto a un conjunto de tareas que constituyen la actividad de un trabajador dentro de una organización determinada. El análisis de puestos es un procedimiento para reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, el contexto en el que se encuentra y los requerimientos para ocuparlo.

El contenido se refiere a las funciones, las tareas y los procedimientos que implica el ejercicio de un puesto. El contexto significa el ambiente físico y social en el que se desarrolla la tarea; ambiente físico como el ruido, la temperatura y la distribución del espacio; ambiente social como el número de personas que participan en la tarea, su contacto, su cooperación y los contactos que exige tanto dentro como fuera de la empresa. Los requisitos conciernen a las características que debe presentar la persona que va a ocupar un puesto determinado para poder desempeñarlo con eficacia.

Para reunir los datos que requiere, el psicólogo del trabajo recurre a métodos como la observación directa, las entrevistas, los cuestionarios, la ejecución del trabajo por el propio analista, la opinión de expertos, el diario de trabajo (llevado por el trabajador para documentar su labor diaria) y el análisis documental (información sobre el puesto de trabajo dentro del organigrama). El resultado de este proceso es el perfil de la persona

búsqueda para ocupar la vacante, donde aparecen las exigencias, los requisitos mínimos y las características ideales de la persona.

El análisis de puestos encuentra aplicación en el reclutamiento y la selección de personal, en el proceso de formación del personal de una empresa, en la organización de la empresa en términos de la distribución de responsabilidades y la valoración de los sitios en el organigrama, en la evaluación del rendimiento de los trabajadores y en las medidas de prevención de riesgos laborales. La definición de las tareas, los requisitos y las responsabilidades de un puesto es además esencial para la distribución de responsabilidades dentro de la organización y tiene un papel central en los procesos de promoción del personal, pues estipula con claridad quién puede ascender a una vacante determinada y por qué razones. De esta manera se aumenta la satisfacción laboral y se fomenta la socialización de los empleados.

Sobra añadir que el análisis de puestos puede ser un elemento crucial en la distribución de las responsabilidades, así como en el proceso de promoción, dentro de una organización tan compleja como el ministerio o la secretaría de relaciones exteriores.

EL LIDERAZGO

El líder es el núcleo central de los procesos del grupo, ya que funge como un agente determinante en la estructura del grupo, en las actividades que se realizan y en muchos otros ámbitos. Los líderes suelen mostrar características que, dentro de un grupo, se revelan como formas conductuales para el dominio, la coordinación y el control de otras personas. Por eso, el líder es capaz de inculcar deseos, valores, objetivos e intenciones en el resto del grupo; en consecuencia, influye sobre otras personas para que cooperen o coordinen sus acciones con algún objetivo. A la vez, el liderazgo es un tipo de relación de poder en la cual los miembros de un grupo determinado perciben que uno de sus miembros tiene aptitud y autoridad para dictar normas para todos ellos, en el ámbito de la conducta del grupo como un todo. Un líder tiene funciones tales como definir los objetivos del grupo, mantener las conductas dirigidas hacia esos objetivos, proporcionar las estrategias para lograr esos objetivos, mantener la cohesión del grupo, facilitar las relaciones dentro del grupo, buscar que los miembros del grupo vean sus necesidades satisfechas y optimizar el rendimiento laboral del grupo.

Algunas teorías del liderazgo afirman que un líder tiene un conjunto de características de personalidad que son más o menos estables, como la capacidad para controlar la atención de los demás, habilidad para comunicar un sentido de logro, competencia para definir los objetivos del grupo, habilidad para crear significados de la actividad del grupo y para transmitirlos a cada miembro, capacidad para ganar la confianza del grupo y aptitud para conocer las propias habilidades y limitaciones. De acuerdo con esto, existen dos tipos de líderes: A) El centrado en el trabajo, que supervisa la actividad de los empleados, canaliza sus acciones y es capaz de premiar y castigar las conductas positivas o negativas de los miembros del grupo; para este tipo de líder, dice el autor, los empleados de una organización son el instrumento para lograr objetivos. B) El centrado en los empleados, que se interesa por las necesidades objetivas y subjetivas de sus subordinados; son estos líderes lo que mejor permiten la autonomía de los empleados.

Pero no todos los autores comparten la idea de que el líder tiene ciertas características de personalidad. Los partidarios de las teorías de la contingencia, como Fiedler y Chemers (1967), creen que la conducta del líder depende del contexto en el que ocurre. El modelo de Fiedler y Chemers afirma que el buen desempeño de un grupo depende del grado en que exista un ajuste adecuado entre el estilo del líder y el de sus subordinados, y de la medida en la que una determinada situación controla la conducta del líder. Hay tres criterios situacionales que explican la influencia del líder sobre su subordinado, a saber, las relaciones entre el líder y el miembro (el grado de confianza en el líder), la estructura de la tarea a realizar (en qué grado las tareas son claras y están estandarizadas) y la posición de poder del líder (nivel de autoridad sobre los subordinados). Estas tres categorías pueden ser manipuladas para crear una relación óptima entre líder y subordinado. No obstante, Fiedler y Chemers sostienen que existe un estilo de liderazgo básico que es crucial para determinar el surgimiento de un líder; por esta razón, crearon un cuestionario (CTMP), para identificar los estilos básicos de liderazgo existentes dentro de un grupo. En este contexto, el papel del líder es optimizar la coordinación de sus subordinados para lograr una meta. El logro de la meta implica el uso de una de las siguientes estrategias:

- Directiva: El líder decide en solitario.
- De apoyo: El líder escucha las necesidades de sus subordinados.

- Con participación: El líder escucha y utiliza las sugerencias de los subordinados.
- Con orientación hacia las metas: El líder fija objetivos basándose en las capacidades de los subordinados.

En resumen, el líder busca facilitar la consecución de los objetivos por parte de todo el grupo, con el concurso de los subordinados, a través de la mejor vía.

Otros autores, como Vroom, Yetton y Jago (Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1988) tratan de definir en qué situación se va a ejercer el liderazgo, a fin de ejercer la conducta adecuada, lo cual implica definir cuán importante es la calidad de la toma de decisiones, cuánta información y competencia posee el líder para tomar decisiones, cómo está estructurado el problema y en qué medida los miembros del grupo aceptan las medidas, qué probabilidad hay de que una decisión tomada sin el grupo sea aceptada, cuál es el nivel de motivación de los subordinados para lograr las metas de la organización, qué soluciones alternativas susceptibles de generar conflicto pueden proponer los subordinados. En función de estas interrogantes, el jefe puede ejercer un liderazgo, que puede ser de cuatro tipos:

- A1 (autocrático): El líder toma una decisión, sin consultas.
- A2 (autocrático): El líder recopila información consultando a los subordinados y después toma una decisión.
- C1 (consultivo): El líder escucha la opinión de sus subordinados individualmente, obteniendo sugerencias, y luego toma la decisión.
- C2 (consultivo): El líder expone la situación ante el grupo de los subordinados y escucha sugerencias. La última decisión la sigue tomando el líder.
- De grupo: El líder analiza el problema ante el grupo de sus subordinados para llegar a una decisión de consenso. El líder funge como mediador en el proceso de la toma de decisiones.

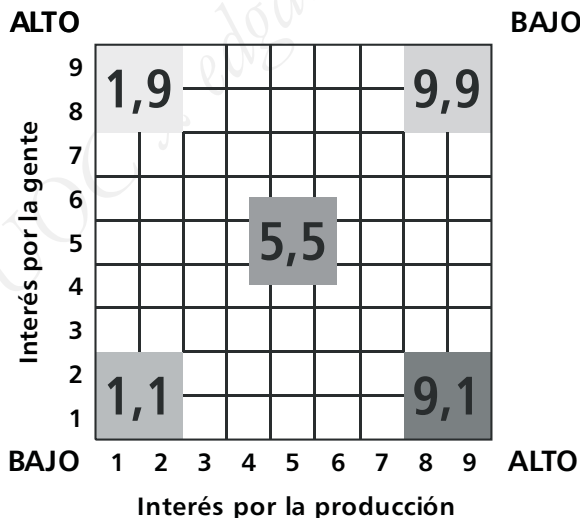
Cualquiera de estos tipos de liderazgo puede ser adecuado, según las circunstancias.

Los estudios realizados por la psicología social muestran que las personas que obtienen puntajes más altos en los tests de liderazgo (p.ej., el de Likert) son más sensibles a las expectativas de sus subordinados y

ordenan el trabajo del grupo de una manera racional, de modo que se aumenta la probabilidad de lograr las metas definidas; de esta manera, logran crear un ambiente de trabajo de confianza y respeto mutuos. Por el contrario, las personas que obtienen puntajes más bajos suelen tratar a sus subordinados de una manera distante e impersonal.

Así, Robert Blake y Jane Mouton concentraron sus estudios en la administración de las empresas, especialmente en las capacidades que necesitan los gerentes para alcanzar un alto nivel de eficiencia en su empresa u organización. Estos profesores de la Universidad Estatal de Ohio (llamados por eso "Grupo de Ohio"), crearon un modelo de liderazgo conductual que recibió el nombre de modelo de gestión matricial (Blake y Mouton, 1964, 1985), el cual marcó definitivamente la PTO, la administración de empresas y la gestión de recursos humanos desde mediados del siglo XX, pues proporcionó una base para evaluar el desempeño de las empresas a través de las características de sus jefes.

Figura 11.1 - Matriz gerencial (Blake y Mouton, 1964).



El modelo se basa en una matriz gerencial (véase la figura 11.1) formada por dos ejes, el interés por la gente (eje Y) y el interés por la producción (eje

X); cada eje se extiende desde 1 (bajo) hasta 9 (alto). De ahí resultan estilos de liderazgo como los siguientes:

- El estilo indiferente (1.1), en el que el líder se preocupa poco por la gente y por la producción. Caracteriza al jefe que está preocupado por evitar errores a fin de conservar el empleo; los problemas son evitados y falta innovación. Este estilo puede encontrarse con frecuencia en interacciones entre jefe y un subordinado. No se da importancia ni a la producción ni a las personas. El jefe da libertad de acción al subordinado y se deshace de responsabilidades. Los empleados realizan trabajos rutinarios durante mucho tiempo, no hay oportunidades de progreso personal y las tareas se realizan por debajo de las capacidades del personal.
- El estilo acomodaticio (1.9), en el que el líder tiene un gran interés por la gente y poco por la producción. Define al jefe que se preocupa mucho por la seguridad de los empleados, pensando que esto aumentará su rendimiento. El resultado es un ambiente agradable, mas no siempre muy productivo. Este estilo (llamando también "country club") hace énfasis en las personas y no se preocupa por la producción. La empresa se preocupa sobre todo por el bienestar de los empleados; los subordinados dan lo mejor de sí mismos, pero los errores se ocultan y no se discuten. En consecuencia, los errores no se corrigen, los objetivos no se alcanzan y hay una buena explicación para todo. En este tipo de estilo, no hay lugar para los mejores trabajadores, ni grandes logros.
- El estilo dictatorial o burocrático (9.1), donde el líder se preocupa mucho por la producción (léase el resultado del trabajo en organizaciones no productivas, como es el caso de los servicios públicos) y poco por la gente. Es un jefe que descuida las necesidades de los empleados, los paga con dinero, aplicando reglas y castigos, y espera buen rendimiento como resultado. Este tipo de jefe estipula detalladamente lo que deben hacer los subordinados; se caracteriza por el énfasis en la dirección y el control permanente de la conducta de los subordinados, pues dicta normas y logros mínimos. Cuando surgen problemas o errores, la culpa se atribuye al subordinado. Los desacuerdos del subordinado con las reglas impuestas son considerados faltas de disciplina. Los éxitos son atribuidos invariablemente al gerente. Como consecuencia, la conducta de los

subordinados es defensiva y tiene por objetivo anular el sistema o evitar los efectos aversivos del sistema, o es simplemente apática e indiferente. La creatividad de los subordinados se destina a demostrar que las reglas no funcionan y las metas establecidas son inalcanzables. Los conflictos se reprimen o se pasan por alto, hasta que se produce una explosión. Es un estilo aplicado frecuentemente en situaciones de crisis. Se caracteriza por la falta de flexibilidad y de eficiencia.

- El estilo status quo, en el que hallamos un equilibrio entre las metas de la compañía y las necesidades de los trabajadores. Los jefes que usan este estilo esperan un buen rendimiento, sin lograr satisfacer en realidad ni la producción ni las necesidades de la gente. Este estilo, es llamado también medio (*middle of the road*, 5-5); aquí el jefe está preocupado por obtener resultados, sin dedicar gran esfuerzo. El líder se mantiene dentro de un término medio, haciendo gala de sus dotes de negociador; cuando la situación es difícil, exige mayor productividad de sus subordinados y cuando pasa la emergencia, vuelve a un estilo menos exigente. El problema con este tipo de dirección es que los subordinados “toman la medida” del jefe y se buscan objetivos de nivel mediano, que no pueden ser suficientes para una organización que quiere desarrollarse.
- El estilo oportunista, donde el gerente no tiene una localización fija y adopta cualquier conducta que le ofrece beneficios personales.
- El estilo paternalista, que alterna entre 1.9 y 9.1, en el que el jefe recurre al elogio y el apoyo de los empleados, pero no fomenta los retos.
- El estilo sano (9.9), en el que encontramos un gran interés por la producción y por la gente. Estos jefes suelen fomentar el trabajo de equipo y el compromiso de los trabajadores. Una parte importante de este estilo es hacer que los empleados se sientan una parte importante de la empresa. Es el estilo preferido de Blake y Mouton, en donde el jefe muestra gran preocupación tanto por la producción como por su gente. Aquí los problemas son discutidos abierta y francamente entre las partes, a fin de lograr un consenso y, al mismo tiempo, comprometer a todos los participantes en la consecución de un objetivo común. De esta manera, el grupo crea un interés común y estrategias para llegar a esa meta, con la dirección de una persona. La característica principal de este enfoque es que se busca adoptar las

mejores decisiones que, simultáneamente, cuidan el bienestar de los trabajadores y buscan lograr un nivel de producción (o de eficacia) de alto nivel. Dado que los objetivos ya han sido fijados, los subordinados pueden operar autónomamente, con un mínimo de control. Los conflictos son funcionales, pues ayudan a cambiar en el sentido de lograr mejor los objetivos, lo cual fomenta la creatividad y la innovación.

Obviamente, en este sistema el término “producción” no se refiere únicamente a la generación de productos fabriles, sino también a los objetivos de otro tipo de organizaciones, como la calidad del servicio, el monto total de ventas, la cantidad de metas alcanzadas, el número de servicios prestados, la calidad de las decisiones políticas, etc. Asimismo, el “interés por las personas” se refiere a conductas como la creación de buenas condiciones de trabajo y de un buen clima organizacional, el mantenimiento de la autoestima y la confianza del empleado, el conocimiento de las necesidades individuales del personal, y el respeto por derechos básicos del trabajador, como el sueldo, las vacaciones, los horarios de trabajo, los días de descanso y, sobre todo, el derecho a una vida personal y familiar plena.

En resumen, cada estilo de dirección tiene sus características y muchos de ellos no ayudan a mejorar la eficiencia corporativa. Por lo tanto, dicen Blake y Mouton, es importante identificar el estilo de liderazgo de una organización, y luego ayudarla a desplazarse hasta lograr un estilo 9-9, en lugar de aceptar la situación tal cual es. Para mejorar la situación de una organización dada, es necesario cumplir condiciones que aumentan la probabilidad de alcanzar el éxito, como las siguientes:

- Deben hacerse cambios en la empresa como un todo, abarcando a todos los miembros de la organización.
- Los cambios deben ser generados desde arriba, o sea, deben ser promovidos por los dirigentes de la organización.
- Debe generarse una actitud positiva hacia los cambios, de arriba hacia abajo.
- Debe existir el compromiso personal de cada miembro de la organización de lograr los cambios.
- Es necesario introducir en los miembros pensamientos, creencias y expectativas positivas.

Para lograr un cambio positivo de la cultura organizacional, Blake y Mouton han creado un programa que incluye seminarios y talleres para los directivos y luego los empleados, en los que se analiza la matriz gerencial para ubicar a la propia empresa, se define el desempeño de la empresa (excelente, regular o no aceptable) y se identifican conjuntamente las prácticas nocivas y las prácticas positivas para, finalmente, redefinir las metas y las formas de gobierno de la empresa. Blake y Mouton han mostrado una amplia gama de evidencias empíricas de que su modelo funciona en la realidad.

Las funciones del líder, llamadas también funciones gerenciales (Weihrich y Koontz, 1993), han sido definidas en cuatro funciones básicas, que tienen el objetivo común de alcanzar las metas definidas por la organización:

- 1) Planear: Consiste en definir las metas de la organización, diseñar estrategias para alcanzarlas, desarrollar los planes correspondientes y coordinar las actividades para realizarlos.
- 2) Organizar: Significa determinar lo que deben hacer los miembros de la organización, de qué manera deben hacerlo y quién o quiénes son los encargados de asumir esas tareas; incluye la definición de los niveles de responsabilidad y estructuras de mando.
- 3) Dirigir: Asumir las tareas de dirección de la empresa, fomentar la motivación de los miembros y resolver los conflictos que surjan.
- 4) Controlar: Supervisar la realización de las actividades, a fin de que se lleven a cabo de acuerdo con los planes; incluye observar el desempeño de las partes y de los miembros de la organización, detectar errores y corregirlos.

El investigador canadiense Henry Mintzberg (1979) complementó estas ideas con una definición de diez papeles diferentes que deben cumplir los gerentes, a saber:

- 1) El interpersonal: El gerente desempeña tareas de carácter social, de relaciones públicas, y legal, como firmar documentos.
- 2) El de líder: El gerente es responsable de contratar, entrenar, dirigir y motivar al personal.

- 3) El de enlace: El jefe debe mantener una red de contactos con personas externas a la organización que son importantes para su funcionamiento.
- 4) El de recolector de informes: El gerente debe mantener información eficaz y actualizada, que involucra la búsqueda de fuentes, así como la recepción y redacción de informes procedentes de diversos orígenes.
- 5) El de informador: Transmite a las personas adecuadas la información recopilada; significa redactar, integrar e interpretar informaciones.
- 6) El de portavoz: El gerente es el representante oficial de su organización, el encargado de hacer públicas políticas, comentarios y puntos de vista.
- 7) El de tomar decisiones: Es la persona encargada de llegar a conclusiones y dictar medidas de política general y particular relativas a su organización.
- 8) El de mediador: Es la persona responsable de resolver conflictos dentro de la organización o de la organización con su entorno; implica investigar, evaluar y tomar medidas correctivas.
- 9) Administrador de recursos: Es responsable de controlar los recursos materiales y financieros de su organización, desde los archivos hasta los gastos de mantenimiento.
- 10) Negociador: Representa a su organización en reuniones y grupos de discusión, para expresar el punto de vista oficial y defender sus intereses.

Huelga explicar que estas funciones están muy cerca de las tareas del diplomático que fueron discutidas en el primer capítulo de este libro. De este modo, una vez más se hace evidente que el trabajo del empresario y el del diplomático son semejantes.

La trascendencia de estos hallazgos de la psicología para el trabajo de los diplomáticos es enorme. Mi experiencia en el servicio diplomático muestra que existen actualmente todos los tipos de dirección aquí analizados. Desgraciadamente, incluso en los países más democráticos hay una tendencia generalizada de los ministerios de relaciones exteriores a equiparar el servicio diplomático con un ejército, donde la obediencia y la disciplina parecen ser las virtudes más apreciadas. En consecuencia, lo más común es el estilo de liderazgo dictatorial o burocrático; de hecho, puedo afirmar que he podido constatar directamente los efectos perniciosos de

este estilo de gestión en términos de la consecución de los objetivos políticos, económicos y sociales del ministerio, en tanto que organización, así como también en términos de la salud mental de los subordinados. Estoy plenamente convencido que la lectura de autores como Blake y Mouton sería un gran aporte para la creación de una política exterior más humana en el mundo contemporáneo. Si así fuera, habríamos cumplido uno de los objetivos de este libro.

Como hemos visto, en el mundo diplomático, la responsabilidad de un jefe de misión, en tanto que líder de una pequeña organización, se multiplica, pues de sus decisiones depende no sólo el ambiente de trabajo, sino también la vida personal de los miembros. El jefe de misión tiene, en este contexto, una responsabilidad moral por el bienestar de sus subordinados que trasciende con mucho la de un gerente común.

LA MOTIVACIÓN

La administración de una organización o empresa tiene como uno de sus principales objetivos la creación de un ambiente donde los trabajadores puedan lograr un objetivo común. El administrador debe ser una persona capaz de llevar a cabo la tarea de conciliar los intereses del trabajador con los de la empresa. Para lograrlo, el administrador debe saber qué es lo que motiva a los trabajadores, a fin de diseñar estrategias para crear un medio ambiente que promueva la productividad. Los gerentes de la organización deben partir del supuesto de que cada trabajador persigue sus propios objetivos y, por consiguiente, incluir en el sistema de administración factores que impulsen al empleado a participar en ella con eficiencia. Asimismo, el administrador debe saber que cada persona tiene competencias propias, que deben ser conciliadas con las aptitudes que requiere la empresa. Todo esto significa que el gerente debe estar al tanto de la motivación de sus trabajadores. La motivación es uno de los principales campos de investigación de la psicología, por lo cual existen innumerables libros y artículos sobre sus diferentes aspectos. Para los objetivos de este libro, baste revisar someramente algunos tópicos relacionados directamente con la motivación de los trabajadores dentro de las organizaciones.

La teoría de la motivación más conocida en la PTO es la conductista, que establece la fuerza primordial de la relación recompensa-castigo, en la cual el motivador más importante es el dinero y, en segundo lugar, la

evitación del castigo, sin obviar que los procedimientos punitivos producen efectos secundarios indeseables.

En contraposición, Maslow (véase el capítulo 2) propone una jerarquía piramidal de necesidades humanas que principia con necesidades fisiológicas elementales en la base y culmina con la necesidad de autorrealización (o trascendencia) en la cúspide.

En el contexto de la PTO, Frederick Herzberg (véase Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) propone dos tipos de factores de la motivación (teoría bifactorial del trabajo), a saber, a) los factores de mantenimiento o de higiene o extrínsecos, que el autor considera en realidad "insatisfactorios", porque son condiciones necesarias pero no suficientes para la satisfacción en el trabajo, ya que su existencia no produce satisfacción, mas su ausencia produce insatisfacción (p.ej., los beneficios sociales, el tipo de dirección de los superiores, las condiciones físicas y sociales del trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y directrices de la empresa, el sueldo, el tipo de relaciones entre la dirección y los trabajadores, la posición social, la seguridad en el trabajo y la posibilidad de desarrollar una vida profesional), y b) los factores de contenido del trabajo o intrínsecos, que están relacionados con la satisfacción con la tarea y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta dentro de la organización, incluyen motivadores como el logro, el desarrollo personal, el reconocimiento, las necesidades de autorrealización y el crecimiento en el trabajo.

En el contexto de las organizaciones, motivar a una persona significa dar un cauce a sus necesidades y expectativas; obviamente, el administrador procura lograrlo de una manera compatible con los objetivos de la organización. Los motivadores son las cosas o los eventos que incitan al trabajador a la acción, como los salarios, el reconocimiento y otros elementos que pueden ser más complejos de reconocer, como el interés de la tarea, la identificación con la empresa o, incluso, la simpatía con el jefe. Lógicamente, toda empresa administrada eficazmente procura otorgar motivadores que satisfagan los deseos y expectativas de los trabajadores de diversas maneras. La PTO parte del supuesto de que una empresa, para ser eficiente y tener éxito, debe ser capaz de estimular a sus trabajadores y de satisfacer sus necesidades. Ahora bien, es importante reconocer que la empresa no puede satisfacer todas las necesidades, sino sólo aquellas que tienen que ver con la actividad del trabajo.

Uno de los grandes investigadores experimentales de la motivación, David McClelland, aplicó sus conocimientos para crear una teoría aplicada sobre la motivación humana que ha recibido una amplia aceptación en la PTO. Como vimos en el capítulo 7, McClelland (1987) sostiene que todos los individuos poseen tres grandes fuentes de necesidades:

- La necesidad de logro, que se refiere al esfuerzo por sobresalir, alcanzando grandes logros en comparación con el estándar; en pocas palabras, significa la lucha por el éxito. Las personas con una gran necesidad de logro sobresalen por su deseo de hacer las cosas mejor que los demás, buscan situaciones de responsabilidad a fin de dar soluciones propias, les interesa la retroalimentación inmediata acerca de su desempeño, gozan con los desafíos, no se interesan por las tareas demasiado fáciles, pero evitan las demasiado difíciles. Estas personas tienen un mejor desempeño en situaciones en las que la probabilidad de tener éxito es de 50%.
- La necesidad de poder, que concierne a la necesidad de ejercer dominio sobre las demás personas, haciendo que se comporten de cierta manera; significa el interés por influir en los demás y controlarlos. Los individuos con gran necesidad de poder disfrutan el ejercicio de influencia sobre los demás, buscan alcanzar un buen estatus, se interesan más por el prestigio que por la eficacia.
- La necesidad de afiliación, que entraña un deseo de tener un grupo de apoyo, de relacionarse con las demás personas, estableciendo amistades dentro de la organización. La gente con gran necesidad de afiliación tiende a crear un buen ambiente de trabajo, le disgusta estar sola, le gusta ser popular y se siente bien en equipo, está interesada por las buenas relaciones dentro de la organización, alcanza autoridad sin medios coercitivos y obtiene buenos resultados para alcanzar las metas de la organización.

McClelland cree que el manejo de las tres necesidades —poder, afiliación y logro— es importante para que la administración de una empresa alcance sus metas.

De trabajos como los mencionados se ha derivado un conjunto de técnicas de motivación que recomienda la PTO a fin de mejorar el rendimiento de una organización a través de la motivación de sus miembros. Las principales técnicas son el reforzamiento positivo

(principalmente en forma de dinero), la participación, el enriquecimiento de puestos y la calidad de la vida de trabajo (QWL por sus siglas en inglés).

El dinero, una forma de reforzador positivo, es sin duda algún el motivador universal por excelencia; puede ser administrado como sueldo, salario, remuneración por incentivo, bonos, acciones, seguros, etc. No obstante, otros motivadores pueden ser igualmente importantes, de acuerdo con circunstancias variadas; por ejemplo, personas que han alcanzado un estatus en el que sus necesidades están cubiertas pueden ser motivadas mejor de otras maneras. Por ejemplo, existen formas de reforzamiento positivo que han demostrado ser eficaces, como crear un ambiente de trabajo apropiado, alabar el desempeño de los trabajadores, conceder privilegios en forma de horas o días libres; se ha encontrado que proporcionar a los trabajadores información sobre el estado de la empresa resulta un reforzador positivo. La perspectiva conductista toma en cuenta que en toda empresa, además de las recompensas, existen castigos para las conductas inapropiadas; no obstante, recomienda poner énfasis en las recompensas y aplicar castigos excepcionalmente, ya que los estudios experimentales muestran que toda forma de castigo produce efectos colaterales indeseables, como miedo, indiferencia, desinterés, frustración o agresión, así como también conductas de escape y evitación que pueden ser contraproducentes.

La participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa ha demostrado sobradamente su eficacia como factor motivador. Uno de los mayores logros que puede obtener un subordinado es ser tomado en cuenta durante el proceso de toma de decisiones que afectan su vida personal. Es además un medio de reconocimiento que ayuda a satisfacer las necesidades de poder, afiliación y logro.

“Enriquecimiento de puestos” significa hacer gratificante el contenido del trabajo, a fin de incrementar la motivación del trabajador. Un puesto puede ser enriquecido de varias maneras, como dando mayor capacidad de decisión al trabajador, alentando su participación en la toma de decisiones, mejorando la interacción entre los trabajadores, dando al subordinado mayor sentimiento de responsabilidad por sus acciones, explicando a cada miembro la importancia de su tarea para el progreso de la empresa, aplicando procedimientos de auto-evaluación y análisis de cada miembro para mejorar sus tareas, implicando al trabajador en el mejoramiento del ambiente físico y social del lugar de trabajo. Este procedimiento tiene sus pros y sus contras, pues no todas las tareas

permiten el enriquecimiento ni todos los trabajadores están interesados en asumir mayores responsabilidades, además de que la escala de valores de cada trabajador puede ser diferente de la del gerente. Así, por ejemplo, esta técnica suele ser más eficaz mientras más especializado es el trabajador y mayores conocimientos exige la tarea.

La técnica llamada "calidad de la vida de trabajo (QWL)" combina los procedimientos existentes para motivar al trabajador a fin de aumentar su bienestar y, a través de ello, la productividad de la empresa. Las grandes empresas internacionales han aplicado con éxito estas medidas, con el apoyo de sindicatos y gobiernos, pues reducen significativamente los conflictos laborales. La manera más socorrida de aplicar un programa QWL es organizar un comité ad-hoc en el cual participan delegados de los trabajadores, representantes de la empresa y un asesor experto en QWL. El comité analiza las condiciones de trabajo y busca la manera de enriquecer los puestos y de atender a necesidades de la vida extra-laboral de los trabajadores.

La motivación como campo de investigación de la psicología es un tema extremadamente complejo. La aplicación de las teorías psicológicas en la PTO es también compleja. Los individuos tienen motivaciones diferentes, que varían en función de factores como la edad y las circunstancias de vida particulares de cada uno. En consecuencia, aplicar un sistema motivacional eficaz en una organización exige conocimientos, capacidad de análisis y paciencia. En este contexto, la técnica QWL parece estar llamada a tener un papel cada vez más importante en las sociedades modernas, pues es capaz sistemas motivacionales acordes con las diferencias individuales del personal.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere a un conjunto de propiedades medibles que son características de un ambiente de trabajo, tal como son percibidas por los trabajadores. Estas propiedades del entorno son experimentadas por los individuos de una manera particular y determinan su conducta. Incluyen el ambiente físico y social (normas, actitudes, sentimientos y conductas de los trabajadores), los patrones conductuales del personal (compañerismo o rivalidad, cooperación o competencia, conflicto o comunicación), sus expectativas, sus valores, las características del modelo de la organización y el estilo de liderazgo. Cada organización reúne una

serie de características y éstas definen su clima organizacional. Aunque hay diferentes definiciones del término, los diferentes autores concuerdan en afirmar que se refiere al grado en el que una organización subraya la innovación, la flexibilidad, el reconocimiento, el interés por el bienestar de sus empleados, el aprendizaje y desarrollo de sus miembros, la ética, el desempeño de calidad, el compromiso, la participación de las bases y el liderazgo. Muchos estudios de la PTO han encontrado que un clima organizacional positivo redundaría en el éxito de la empresa, como el aumento de las ventas, la retención del personal, la productividad y la satisfacción del cliente (Patterson, Warr y West, 2004).

Para el individuo, el clima organizacional depende de factores como su autonomía individual, el grado de obediencia impuesta por la posición ocupada, el apoyo obtenido de los demás, el apoyo obtenido de los directivos y las posibilidades de realización personal que ofrece la empresa u organización. Evidentemente, los factores más importantes son los fines y objetivos de la organización, ya que los individuos son afectados por ellos. La dirección de la organización toma importantes decisiones sobre distintos aspectos de la vida laboral, la tecnología y los fines, que condicionan los procesos de socialización en la organización y la vida diaria de los individuos. A su vez, el clima organizacional va a afectar el desempeño de la organización como un todo.

Dentro del clima organizacional hay variables psicológicas individuales, que condicionan la percepción de la persona, entre ellas, las necesidades, los objetivos y la personalidad del individuo perceptor. Cada individuo percibe las características de la organización que son compatibles con su persona. Mientras mayor es la coincidencia entre los objetivos de la organización y las características del individuo, mayor percibe éste que la organización favorece su desarrollo.

Otras variables que condicionan el clima organizacional son el tamaño (mientras mayor la empresa, peor son percibidas sus características por el individuo), el nivel de especialización (mientras más especializado el personal, peor el clima laboral), la centralización (a mayor centralización, menor la participación individual y la creatividad), el liderazgo (mientras más burocrático, menor es la autonomía y la participación del individuo), la flexibilidad del horario laboral, el grado de responsabilidad del miembro, la forma de recompensar el rendimiento, la claridad y el compromiso de grupo.

En general, puede decirse que el clima organizacional determina la conducta del trabajador, deseable o indeseable. Por ejemplo, un clima positivo disminuye el ausentismo y aumenta la responsabilidad individual. Además, el clima organizacional es una variable importante para comprender la satisfacción laboral. Para las empresas, la medición del clima organizacional es importante porque, de acuerdo con numerosos estudios, éste puede determinar la productividad.

El clima organizacional se mide a través de encuestas que se aplican a los miembros de una organización; en general, las encuestas miden la situación actual en una organización y el clima como debería ser según el trabajador; de esta manera se define una brecha que es necesario salvar para mejorar el rendimiento de la organización. Litwin y Stinger (1978) han definido las siguientes nueve dimensiones para explicar el clima de una organización:

- 1) Estructura.- Se refiere a la percepción que tienen los trabajadores de las reglas, procedimientos, normas y trámites que deben cumplir para realizar su trabajo.
- 2) Responsabilidad.- Concierno a la percepción que tiene el trabajador sobre su propia autonomía en la toma de decisiones.
- 3) Recompensa.- Es la percepción que tiene el miembro sobre lo adecuado de la recompensa que recibe por su trabajo.
- 4) Desafío.- Toca a los sentimientos que tiene el miembro sobre los desafíos que le impone el trabajo.
- 5) Relaciones.- La percepción del trabajador sobre las relaciones entre pares y entre jefes y subordinados y, por tanto, si el ambiente es grato o no.
- 6) Cooperación.- Percepción de cada miembro sobre las relaciones de cooperación entre pares o entre jefes y subordinados.
- 7) Estándares: La percepción del trabajador sobre la importancia que da la organización a las normas de rendimiento.
- 8) Conflictos.- Grado en que los miembros de la organización, incluyendo a los jefes, aceptan opiniones discrepantes para solucionar problemas.
- 9) Identidad.- Sentimiento de ser un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo y de pertenencia a la organización.

El conocimiento de estas dimensiones es vital para hacer un diagnóstico del clima organizacional y proponer medidas de mejoramiento. Hellriegel y Slocum (2007) señalan que una organización puede mejorar su clima organizacional a través de medidas como mejorar la circulación de información, definir los principios básicos de la empresa, dar a conocer las expectativas de los gerentes y su manera de tomar decisiones, establecer normas claras para el trato mutuo de los miembros, aplicar reglas y políticas generales flexibles, programar las actividades y fomentar un liderazgo positivo.

El clima organizacional es un elemento de primera importancia en toda organización y lo es mucho más en el trabajo diplomático. No debemos olvidar que la mayoría de los diplomáticos trabajan lejos de su país, en tierras ajenas, mal conocidas y a veces hostiles (o incluso francamente peligrosas). La embajada, el consulado o la misión es un pequeño universo inserto en ese ambiente extraño, en el que un grupo de mujeres y hombres que antes eran desconocidos tienen que convivir durante largas horas de trabajo, que pueden ser extenuantes. El clima organizacional puede ser un alivio para el miembro de la misión o un factor estresante más, con todos los peligros que esto conlleva no solamente para la productividad de la misión, sino también para la salud mental del personal diplomático.

LA CARGA DE TRABAJO

Para los psicólogos, el análisis de la carga de trabajo es importante debido a su relación directa con la productividad; ahora bien, la carga de trabajo se convierte en un elemento esencial cuando se plantea el problema de la seguridad. A partir de la cantidad de tareas que se van a realizar, se reconocen al menos cuatro tipos de factores que pueden hacer el trabajo más duro o más ligero:

- 1) El riesgo (¿qué tipo de errores se pueden cometer sin estar en peligro?, ¿cuántos?)
- 2) Las condiciones climáticas (sobre todo las que afectan a la salud).
- 3) Las exigencias de concentración (hay tareas que exigen una concentración total, sin pausas).
- 4) La carga psicológica (sobre todo los factores emocionales que implica la tarea, como el miedo de errar, y también las exigencias cognitivas que impone).

Son precisamente el tipo de factores que, en ciertas condiciones, pueden hacer más difícil el trabajo del diplomático y convertirse en factores estresantes, incluso en fuente de trastornos mentales.

EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS

El estudio de las empresas tiene tres materias principales, la estructura de la empresa, la dirección y la atmósfera de trabajo. La estructura puede ser vertical u horizontal; aquí el elemento político es importante, pues las sociedades más democráticas tienden a ser más horizontales y las menos democráticas más verticales. Una estructura horizontal exige un mayor grado de especialización del personal, mayor motivación personal y mayor responsabilidad individual, mientras que una estructura vertical significa una falta de especialización, más obediencia, más disciplina, reglas de trabajo rígidas y menos responsabilidades individuales.

Obviamente, cada estructura corresponde a un tipo de dirección (liderazgo) y determina una atmósfera de trabajo definida. Podemos encontrar los dos tipos de estructura en los ministerios de relaciones exteriores, que se reflejan en las misiones que se encuentran al exterior. Ahora bien, en el pequeño universo aislado de la misión, las características del jefe y la atmósfera de trabajo revisten aún mayor importancia (véase el capítulo 10).

ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES

El análisis de las organizaciones muestra que los grandes proyectos se caracterizan por dos tipos de fuerzas, por un lado las centrípetas, que aseguran la cohesión (por ejemplo la cooperación del personal), y por otro las centrífugas, que tienden a la disolución (por ejemplo las rivalidades del personal). A fin de evitar la desintegración, la psicología propone tres estrategias de cooperación:

- 1) La circulación de la información entre el personal.
- 2) La motivación del personal a través de su participación en la toma de decisiones.
- 3) La formación continua de los cuadros en técnicas modernas de dirección.

Una organización moderna —dice la psicología— exige un funcionamiento descentralizado, con pequeñas unidades relativamente independientes que son responsables de su propio trabajo, pero que están subordinadas a una estrategia general clara que todo el personal comparte.

Para terminar este capítulo, conviene volver a la sugerencia que hace Macomber (1975) a los ministerios de relaciones exteriores: es necesario aplicar una política de personal moderna. Como comentamos en el primer capítulo, el trato que recibe el personal de los ministerios de relaciones exteriores y de sus misiones en el extranjero es muy variable y depende con mucho del nivel de desarrollo social de cada país, de manera que en las embajadas y consulados regados por el mundo encontramos todas las formas posibles de gestión, desde las modernas democráticas hasta las despóticas. La regla es muy clara: mientras más desarrolladas son las sociedades originales, más modernos y democráticos son los estilos de administración y manejo de su personal diplomático; los países de desarrollo medio se encuentran a medio camino entre ambos extremos.

Ahora bien, todos los servicios diplomáticos parecen adolecer en mayor o menor medida de un mismo defecto, a saber, una gestión de tipo militar. Conviene recordar que la diplomacia moderna tuvo en sus orígenes una estructura de tipo castrense; la supervivencia de los rangos es una secuela de esos orígenes. En otros tiempos los diplomáticos eran considerados soldados de su patria y tratados consecuentemente; de ahí que se hiciera énfasis en la disciplina y la obediencia, como virtudes por excelencia, por encima de la creatividad, la productividad, la eficacia, el nivel académico y la inteligencia. En muchos ministerios y embajadas, sobre todo de los países en desarrollo, sobreviven estas ideas, a pesar de que el mundo ha cambiado. En el siglo XXI, es tiempo de revisar estas perspectivas; los diplomáticos no son soldados, sino empleados públicos, los ministerios y secretarías de relaciones exteriores no son ejércitos, sino organizaciones, cuyos miembros y estructuras obedecen a las reglas de funcionamiento de cualquier organización; en consecuencia los ministerios de relaciones exteriores no deben ser administrados con métodos castrenses, sino con criterios derivados de las ciencias sociales modernas, entre ellas la psicología del trabajo y de las organizaciones. Éste es el camino del futuro y sólo así se podrán alcanzar mejores niveles de productividad, motivación para el trabajo, salud física y mental, satisfacción de los empleados y eficiencia en general.



PALABRAS FINALES

Como dijimos en la introducción, el tema de este libro es la relación entre la psicología, la diplomacia, la política y las relaciones internacionales. Para explicar mejor estas relaciones, he hecho una caracterización del diplomático con énfasis en sus tareas y sus problemas cotidianos. He tratado de mostrar que hay una gran comunidad de intereses, de tareas y de problemas entre los diplomáticos y los otros actores de las relaciones internacionales, a saber, los voluntarios internacionales, los expatriados, los estudiantes en el extranjero, los migrantes y los refugiados.

A lo largo de este libro, he querido dar un panorama general de los campos de la psicología que tienen alguna relación con la diplomacia, a fin de mostrar que el conocimiento de esta ciencia es importante para la formación del diplomático, para el ejercicio de su profesión y para la solución de sus problemas. En consecuencia, cabe agregar que la ciencia de la psicología tiene también mucho que decir en el momento de definir las tareas y los problemas de los expatriados, los voluntarios internacionales, los estudiantes en el extranjero, los migrantes y los refugiados. Estas personas, debo decirlo de nuevo, tienen un papel cada vez más importante en la escena internacional.

Las tareas del diplomático —y sus problemas— son comunes en el cuerpo diplomático internacional y variaron poco durante décadas. Sin embargo, el siglo XXI ha traído algunos cambios; mencionaré dos que, a mi juicio, son los más importantes.

En un discurso pronunciado ante los psicólogos reunidos durante el XXVII Congreso Internacional de Psicología del año 2000, en ocasión del

simposio “ Diplomacia, Prevención de Conflictos y Psicología ”, Jan Eliasson (2000), funcionario diplomático sueco, recordaba el hecho de que en tiempos de la Guerra Fría no había mucho lugar para las ciencias sociales y las humanidades en la diplomacia. En el mundo moderno, dijo, la situación ha cambiado, pues a pesar del mejoramiento de la cooperación internacional, han proliferado nuevos conflictos. Se trata de conflictos locales, de carácter étnico o religioso, cuyos ingredientes son, desgraciadamente, bien conocidos: ataques indiscriminados contra la población civil, organizaciones criminales y terroristas de dimensión internacional, luchas de facciones sin perfil político definido, guerras locales en las que participa gente que no tiene interés en hacer la paz, porque sacan provecho de la violencia. Los resultados son también harto conocidos: miles de seres humanos muertos, desplazados, heridos, mutilados o traumatizados por la violencia. Actualmente, agregó, la acción humanitaria ha dejado de ser asunto exclusivo de la Cruz Roja Internacional y de las ONGs, porque se ha convertido en una tarea de los diplomáticos.

Concuerdo totalmente con Eliasson: El diplomático moderno debe agregar a las ya existentes una tarea más: Asistir a las víctimas de desastres naturales y de desastres provocados por el hombre, o sea que diplomáticos y voluntarios internacionales de las ONGs tienen tareas cada vez más semejantes. En este contexto, cabe recordar que según las normas vigentes compete al diplomático auxiliar a sus connacionales que son víctimas de desastres naturales o causados por el hombre. Esta, una de las más importantes responsabilidades consulares se vuelve cada vez más frecuente y más masificada, debido a la afluencia creciente de refugiados en los países en paz, y al incremento de la migración y del turismo en el mundo actual.

Por otro lado, el diplomático asume cada vez más tareas antes reservadas a empresarios y agentes comerciales, en el sentido de que tiene que ocuparse cada vez más de la promoción comercial, la atracción de capital extranjero y el fomento de relaciones económicas.

Podemos concluir que es necesario crear conceptos y métodos de trabajo para ayudar al diplomático a cumplir las tareas de siempre y las nuevas, los cuales deben perseguir los siguientes objetivos:

- 1) Aumentar las capacidades de análisis político, de toma de decisiones, de negociación, de comprensión intercultural, de mediación, de

asistencia en caso de catástrofe, de mantenimiento de la paz y de reconstrucción después de un conflicto.

- 2) Preparar debidamente al interesado antes de una asignación en el extranjero, incluyendo no sólo las capacidades anteriores, sino procedimientos de gestión del estrés para aumentar su resiliencia, de tal manera que cuente con herramientas adecuadas para enfrentarse a las nuevas realidades.
- 3) Prestar atención a la salud mental de las personas que laboran en el extranjero, mejorando sus condiciones de trabajo y aplicando políticas de personal modernas y regidas por normas.
- 4) Crear servicios de salud mental eficientes para el interesado y su familia, incluyendo medidas de prevención.

El diplomático, el expatriado y el voluntario internacional tienen cada vez más en común. Cada vez es más evidente la necesidad de ampliar la formación de estos actores de las relaciones internacionales para incluir la enseñanza de competencias que les permitan realizar mejor sus tareas y resolver sus problemas. Las ciencias sociales pueden hacer una gran contribución en este contexto. Espero haber alcanzado mi objetivo de mostrar de qué manera puede hacer su parte la psicología.



BIBLIOGRAFÍA

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]. (2010). La protección de los refugiados. Retrieved from <http://www.acnur.org/biblioteca/pdf/7029.pdf>
- Adler, N. (1997). International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Adorno, T.W., Frenkel-Brunswick, E., Levinson, D.J., & Sanford R.N. (1950). *The authoritarian personality*. New York: Norton and Company.
- Alberg, T. (1984). Der Anforderungsbezug von sozialpsychologischen Verhaltenstraining - Theoretische Voraussetzungen und methodische Konsequenzen (Socio-psychological training of behavior - theoretical foundations and methodological consequences). En M. Vorweg (Ed.) *Persönlichkeitspsychologische Forschungen zur Regulation und Modifikation individuellen Verhaltens*. Leipzig: Sektion Psychologie der KMU.
- Alberg, T., & Vorweg, M. Kontrollbedürfnis als grundlegende menschliche Motivation (The need of control as a fundamental human motivation). Ponencia presentada en la *Reunión Este-Oeste de la Asociación Europea de Psicología Social*. Varna, Bulgaria, 1983.
- Al-Issa, I., & M. Toussignant (Eds.) (1997). *Ethnicity, immigration and psychopathology*. New York: Plenum Press.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. En C. Murchinson (Ed.), *A handbook of Social Psychology*. Vol.2 (pp. 798-844). Massachusetts: Clark University Press.

- Altemeyer, B. (2004). The other "authoritarian personality". En J.T. Jost, & J. Sidanius, *Political psychology* (pp. 109-140). New York: Psychology Press.
- American Psychiatric Association [APA]. (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5° edition) [DSM-5]. Washington: American Psychiatric Press.
- American Psychological Association [APA]. (2015). *Meet APA Staff: Disaster Response Network*. Retrieved from: <http://www.apa.org/about/division/officers/dialogue/2013/02/disaster-response.aspx>
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Divisions*. Retrieved from: <http://www.apa.org/about/division/index.aspx>
- Anderson, A., & Christie, D.J. (2001). Some Contributions of Psychology to Policies Promoting Cultures of Peace. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 7(2), 173-185. http://dx.doi.org/10.1207/S15327949PAC0702_07
- Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. New York: Viking Press.
- Argyle, M. (1988). *Bodily communication*. London: Methuen.
- Asch, S.E. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Ashamalla, M. H., & Crocitto, M. (1997). Easing entry and beyond: Preparing expatriates and patriates for foreign assignment success. *International Journal of Commerce and Management*, 7(2), 106-114. <http://dx.doi.org/10.1108/eb047352>
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. New York, Toronto, London: D. Van Nostrand Co. Ltd.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359-372.
- Ayres, I. (2001). *Pervasive prejudice? Unconventional evidence of race and gender discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Azarian, A., & Skriptchenko-Gregorian, V. (1998). *Children in natural disasters: An experience of the 1988 earthquake in Armenia*. American Academy of Experts in Traumatic Stress. Retrieved from <http://www.aaets.org/article38.htm>

- Bakeman, R., & Quera, V. (1995). *Analyzing interaction*. New York: Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology, 50*, 471-507.
- Banco Azteca. (2013). *Inicio*. Retrieved from www.bancoazteca.com
- Bandura, A. (1973). *Agression: A social learning analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barber, J.D. (1965). *The lawmakers*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Barrecho, C. (2010). *Psicología política*. Lisboa: Editorial Escolar.
- Battistella, D. (2003). *Théories des Relations Internationales* (Theories on International Relations). Bordeaux: Presses de Sciences Po.
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America, 22*, 725-730. <http://dx.doi.org/10.1121/1.1906679>
- Benedict, R. (1946). *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Bennett, M.J. (1993) Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. En M. Paige (Ed.) *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21-71). Yarmouth ME: Intercultural Press.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., & Pandey, J. (Eds.) (1997). *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berry, J.W., & Kim, U. (1988). Acculturation and mental health. En P. R. Dasen, J.W. Berry, & N. Sartorius (Eds.), *Health and Cross-Cultural Psychology: Towards application* (pp. 207-238). Newbury Park CA: Sage.
- Bettelheim; B. (1969). *The children of the dream*. New York: Avon.

- BIMBO. (2010). *BIMBO en el mundo*. Retrieved from www.bimbo.com.mx
- Björkman, I., & Gertsen, M. (1993). Selecting and training Scandinavian expatriates: Determinants of corporate practice. *Scandinavian Journal of Management, 9*(2), 145-164. doi: 10.1016/0956-5221(93)90044-S
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bland, S.H., O'Leary, E.S., Farinero, E., Jossa, F., & Trevisan, M. (1996). Long-Term Psychological Effects of Natural Disasters. *Psychosomatic Medicine, 58*, 18-24.
- Brehm, J.W., & Cohen, A.R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley.
- Brett, J.M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology, 35*(2), 97-104. DOI: 10.1080/002075900399385
- Brim, O.G, Glass, D.C., Lavin, D.E., & Goodman, N. (1962). *Personality and decision processes. Studies in the Social Psychology of Thinking*. Stanford: Stanford University Press.
- Broadbent, D.E. (1958). *Perception and Communication*. London: Pergamon Press.
- Bhugra, D. (2004). Migration and mental health. *Acta Psychiatrica Scandinavica, 109*(4), 243-258. DOI: 10.1046/j.0001-690X.2003.00246.x
- Burgmair, W., Engstrom, E.J., & Weber, M. (Eds.) (2000). *Emil Kraepelin*. Belleville: München.
- Brussino, S., Rabbia, H.H., & Imhoff, D. (2010). Psicología Política en Argentina: un recorrido por la historia de una disciplina emergente. *Psicología Política, 10*(20), 199-213.
- Budilowa, J.A. (1975). *Philosophische Probleme in der Sowjetischen Psychologie* (Philosophical problems of Soviet Psychology). Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Busby, S. (1993). Transnational education and training: Myths, mobility and intercultural competence. *European Business Review, 93*(2), 11-17. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000001912>

- Buscouniversidad.com. Argentina. (2006). *Carrera de Relaciones Internacionales*. Retrieved from: <http://www.buscouniversidad.com.ar/carrera-relaciones-internacionales.html>
- Butler, K, D. (2001). Defining diaspora, refining a discourse. *Diaspora*, 10 (2), 189-219.
- Cambon, J. M. (1926). *Le diplomate* (The Diplomat). Paris: Hachette.
- Campbell, D.T. (1965). Ethnocentrics and other altruistic motives. En D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol.13 (pp. 283-311). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Campbell, A., Converse, P. E., Miller, W. E., & Stokes, D. E. (1960). *The American Voter*. New York: John Wiley.
- Cantril, H. (1950). *Tensions That Cause Wars*. Urbana: University of Illinois Press. Retrieved from: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=3472245>
- Caprara, G.V., & Vecchione, M. (2013). Personality approaches to political behavior. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 23-58). Oxford: Oxford University Press.
- Carll, E.K. (2007). *Trauma psychology: issues in violence, disaster, health, and illness*. Westport: Praeger Publishers
- Carnevale, P.T., & Dong-Won Choi. (2000). Culture in the mediation of international disputes. *International Journal of Psychology*, 35(2), 105-110. <http://dx.doi.org/10.1080/002075900399394>
- CEMEX Panama. (2015). *Productos*. Retrieved from: <http://www.cemexpanama.com/Productos.aspx>
- Cialdini, R.B. (2001). *Influence: Science and practice*. Boston: Allyn & Bacon.
- Clauss, G., Kulka, H., Lompscher, J., Rösler, H.D., Timpe, K.P., & Vorweg, G. (1978). *Wörterbuch der Psychologie* (Dictionary of Psychology). Leipzig: VEB Bibliographisches Institut.
- Coltheart, M., & Caramazza, A. (Eds.). (2006). *Cognitive Neuropsychology Twenty Years On*. Hove: Psychology Press.
- Community and Family Services International [CFSI]. (2015). *Rebuilding lives*. Retrieved from www.cfsi.ph.

- Conover, P. M., & Feldman, S. (2004). The origins and meaning of liberal/conservative self-identifications. En J.T. Jost & J. Sidanius. *Political psychology* (pp. 265-287). New York: Psychology Press.
- Coombs, C.H., & Avrunin, G.S. (1988). *The structure of conflict*. Hillsdale: Erlbaum.
- Coombs, C.H, Dawes, R.M., & Tversky, A. (1970). *Mathematical Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Cooper, D. (1967). *Psychiatry and Anti-Psychiatry*. London: Tavistock/Paladin.
- Cottam, M. L., Mastors, E., Preston, T., & Dietz-Uhler, B. (2015). *Introduction to political psychology* (3rd edition). London: Routledge.
- Chomsky, N. (1957). *Syntactic structures*. The Hague/Paris: Mouton.
- Chomsky, N. A. (1959). *A Review of Skinner's Verbal Behavior*. Retrieved from: https://chomsky.info/1967____.htm
- Christie, D.J., Wagner, R.V., & Winter, D.D. (2001). *Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. New York: Prentice Hall.
- Crenshaw, M. (2004). The psychology of political terrorism. En J.T. Jost & J. Sidanius. *Political psychology*, (pp. 546-573). New York: Psychology Press.
- Cushner K., & Brislin, R.W. (1996). *Intercultural interactions: A practical Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Darwin, C. (1872). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: John Murray
- Dasen, P., Berry, J.W., & Sartorius, N. (Eds.) (1998). *Health and Cross-Cultural Psychology: Towards application*. London: Sage.
- Dávila, J.M., Fouce, J.G., Gutiérrez, L., Lillo de la Cruz, A., & Martín, E. (1998). La psicología política contemporánea. *Psicología Política*, 17, 21-43.
- Dawes, R.M. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31, 169-193. DOI: 10.1146/annurev.ps.31.020180.001125
- Dawes, R.M., McTavish, J., & Shaklee, H. (1977). Behavior, communication and assumptions about other peoples behavior in a common dilemma situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.35.1.1>

- Dawes, R.M., & Messick, D. (2000). Social dilemmas. *International Journal of Psychology*, 35(2), 111-116. DOI: 10.1146/annurev.ps.31.020180.001125
- Del Arenal, C. (2007). *Introducción a las Relaciones Internacionales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- DeParle, J. (2010). *Global Migration: A World Ever More on the Move*. The New York Times. June 26, 2010. Retrieved from: http://www.nytimes.com/2010/06/27/weekinreview/27deparle.html?_r=1&ref=jason_deparle
- De Saussure, F. (1916). *Cours de linguistique générale*. (General Course in Linguistics). Paris: Éditions Payot & Rivages.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E.C. (Eds.) (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. Boston, MA: D.C. Heath & Co.
- Díaz Guerrero, R. (1982). *Psicología del Mexicano*. México: Ed. Trillas.
- Die Zeit online (2016). *Hoffnung Europa*. Retrieved from: <http://www.zeit.de/thema/fluechtling>
- Diplo. (2012). *Language and diplomacy. Lecture 2 Ambiguity. Case study 2: UNSC Resolution 1441*. Retrieved from: <http://campus.diplomacy.edu/env/scripts/Pool/GetBin.asp?IDPool=6154>
- Dollard, J., & Miller, N.E. (1950). *Personality and psychotherapy: An analysis in terms of learning, thinking and culture*. New York: McGraw-Hill.
- Dorna, A. (1998). *Fondements de la psychologie politique*. (Foundations of Political Psychology). Paris: P.U.F.
- Dunmore, E., Clark, D. M., & Ehlers, A. (2001). A prospective investigation of the role of cognitive factors in persistent PTSD after physical or sexual assault. *Behavior Research and Therapy*, 39 (9), 1063-1084. [http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7967\(00\)00088-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0005-7967(00)00088-7)
- Dyson, S.B., & Hart, P.T. (2013). Crisis management. Fisher, R.J., Kelman, H.C., & Lan, S.A. (2013). Conflict analysis and resolution. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 394-423). Oxford: Oxford University Press.

- Eckstein, H. (2004). Theoretical approaches to explaining collective political violence. En J.T. Jost & J. Sidanius. *Political psychology* (pp. 574-596). New York: Psychology Press.
- Edelman, M. (1988). *Constructing the political spectacle*. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press Books.
- Edwards, W. 1954. The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417. <http://dx.doi.org/10.1037/h0053870>
- Einstein, Albert - Sigmund Freud. (1933). *Warum Krieg? Ein Briefwechsel* (Why War? Letters). Internationales Institut für Geistige Zusammenarbeit. Paris: Völkerbund (League of Nations)
- Ekman, P. (2003). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Times Books.
- Elden, J.M., & Taylor, J.C. (1983). Participatory research at work: An introduction. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(1), 10-20. <http://www.jstor.org/stable/3000222>
- Eliasson, J. (2000) Diplomacy, Conflict Prevention and Psychology. Opening Address at the XXVII International Congress of Psychology, Stockholm, July 23-28.
- Encyclopedia of the Nations. (2015). *Economic and Social Development - The 1994 agenda for development*. Retrieved from: <http://www.nationsencyclopedia.com/United-Nations/Economic-and-Social-Development-THE-1994-AGENDA-FOR-DEVELOPMENT.html>
- Erikson, E. (1942). Hitler's imagery and German youth. *Psychiatry*, 5, 475-493.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E., & Stoeberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270-287.
- European Federation of Psychologists' Associations [EFPA]. (2015). *Working groups*. Retrieved from www.efpa.eu/working-groups
- Everstine, D., & Everstine, L. (1993). *The trauma response: Treatment for emotional injury*. New York: W.W. Norton & Company.
- Federico, C.M., & Sidanius, J. (2002). Racism, ideology and affirmative action revisited: The antecedents and consequences of "principled objections" to

- affirmative action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 488-502. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.82.4.488>
- FEEX. *Asociación Foro Español de Expatriación*. (2010). Retrieved from: <http://www.feex.org/>
- Feldman, S. (2013). Political ideology. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 591-626). Oxford: Oxford University Press.
- Fenz, W.D., & Epstein, S. (1967). Gradients of psychological arousal in parachutists as a function of an approaching jump. *Psychosomatic Medicine*, 29, 33-51.
- Fernández Christlieb, P. (2003). La psicología política como estética social. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 37(2), 253-266.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL.: Row, Peterson.
- Festinger, L. (1964). *Conflict decision and dissonance*. London: Tavistock Publications.
- Fiedler, F.E., & Chemers, M.M. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fischler, I. (1977). Semantic facilitation without association in a lexical decision task. *Memory & Cognition*, 5, 335-339. doi:10.3758/BF03197580
- Fish, J. M. (1996). *Culture and therapy: An integrative approach*. Northvale, NJ: Jason Aronson.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.
- Fishburn, P.C. (1964). *Decision and value theory*. New York: Wiley.
- Fisher, G. (1995). Diplomacy. En M.K. Asante y W.B. Gudykunst, *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 407-422). Newbury Park: Sage publications.
- Fisher, R., & Ury W. (1991). *Getting to yes*. New York: Penguin Books.
- Fisher, R., Kopelman E., & Schneider, A. K. (1994). *Beyond Macchiavelli. Tools for coping with conflict*. New York: Penguin Books.

- Fisher, R.J., Kelman, H.C., & Lan, S.A. (2013). Conflict analysis and resolution. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 489-524). Oxford: Oxford University Press.
- Fiske, S.T., & Neuberg, S.L. (1990). A continuum model of impression formation from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. En M.P. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-74). New York: Academic Press.
- Foa, U.G., & Foa, E.B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: Charles C. Thomas.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans Green. Retrieved from: <https://archive.org/details/creativeexperien00foll>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Montevideo: Tierra Nueva.
- Furukawa, T. (1997). Sojourner readjustment: Mental health of international students after one year's foreign sojourn and its psychosocial correlates. *The Journal of nervous and mental disease*, 185(4), 263-268.
- Galindo, E. (2016a). Stress und Belastung bei Personen im diplomatischen Dienst (Stress and burden in diplomatic service). *Verhaltenstherapie und Psychosoziale Praxis*, 48(3), 607-619.
- Galindo, E. (2016b). La psicología política iberoamericana en el contexto universal. En I. Magaña, A. Dorna y I. Torres (Eds.) *Contribuciones a la psicología política en América Latina. Contextos y escenarios actuales* (pp. 221-250). Santiago de Chile: RIL editores.
- Galindo, E. (2011). Conflicto y negociación. En G. Mota, *La negociación: Eje de Construcción social* (pp. 15-26). Monterrey, México: CECYTE.
- Galindo, E. (Ed.) (2010). *Intervención de psicólogos de la UNAM Iztacala después de los sismos de 1985 en México*. Edición Conmemorativa. México: Amapsi Editorial.
- Galindo, E. (Ed.) (2009). *Manual para o cidadão. O que fazer em caso de incêndio, terremoto, cheia, tempestade ou ataque terrorista?* (Handbook for citizens: What to do in case of fire, earthquake, flood, storm or a terrorist attack?). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Galindo, E. (2008). Reporturile dintre Psihologie si Diplomatie (Relations between Psychology and Diplomacy). En A Dorna, *Psihologia politica* (pp. 390-433). Bucuresti: Seria Actual.

- Galindo, E. (2007). Applied Psychology in international relations. *Res-Pública*, 5/6, 159-178. <http://hdl.handle.net/10174/17310>
- Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305.
- Gärling, T., Kristensen, H., Backenroth-Ohsako, G., Ekehammar, B., & Wessells, M. G. (2000). Diplomacy and Psychology: Psychological contributions to international negotiations, conflict prevention and world peace. *International Journal of Psychology*, 35(2), 81-86. DOI: 10.1080/002075900399367
- Garzón, A. (2010). La psicología política veinte años después. *Psicología Política*, 40, 81-105.
- Giannini, A.J., Folts, D.J., Melemis, S.M., & Loiselle, R.H. (1995). Depressed men's lowered ability to interpret nonverbal cues. *Perceptual and Motor Skills*, 81, 555-559. <http://dx.doi.org/10.2466/pms.1995.81.2.555>
- Giannini, A.J., & Jones B.T. (1985). Decreased reception of nonverbal cues in heroin addicts. *Journal of Psychology*, 119(5), 455-459. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1985.10542915>
- Glover, E. (1947). *War, Sadism and Pacifism. Essays on group Psychology and war*. St. Leonards, NSW: George Allen and Unwin.
- Goenjian, A. K., Najarian, L.M., Pynoos, R. S., et al. (1994). Posttraumatic stress disorder in elderly and younger adults after the 1988 earthquake in Armenia. *American Journal of Psychiatry*, 151, 895-901. <http://dx.doi.org/10.1176/ajp.151.6.895>
- Goldstein, D. S., & McEwen, B. (2002). Allostatic, homeostasis, and the nature of stress. *Stress*, 5, 55- 58. <http://dx.doi.org/10.1080/102538902900012345>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books.
- González Gutiérrez, C. (2006). El seductor forzado: el papel del gobierno en las relaciones estado-diáspora. *Estudios de Política y Sociedad*, 2(3), 53-72.
- Gordon, T. (2001). *Leader Effectiveness Training: L.E.T.* New York: Berkley Publishing Group
- Graber, D.A. (2001). *Processing politics: Learning from television in the internet age*. Chicago: University of Chicago Press.

- Green, E.G.T, & Staerklé, C. (2013). Migration and multiculturalism. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 852-889). Oxford: Oxford University Press.
- Gregory, R.L. (1980). *Perceptions as hypotheses*. Philosophical transactions of the Royal Society of London, Series B, 290, 181-197.
- Grossman, D. (1995). *On Killing - The Psychological Cost of Learning to Kill in War & Society*. Boston MA: Little, Brown.
- Guinote, A., & Vescio, T.K. (ed.) (2010). *The social psychology of power*. New York: The Guilford Press.
- Guttman, L. (1944). A basis for scaling quantitative data. *American Sociological Review*, 9, 139-150. <http://www.jstor.org/stable/2086306>
- Haas, M. L. (2001). Prospect theory and the Cuban Missile Crisis. *International Studies Quarterly*, 45, 241-270. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/0020-8833.00190>
- Hampshire, A., Highfield, R.R., Parkin, B.L., & Owen, A.M. (2012). Fractionating human intelligence. *Neuron*, 76, 1225-1237. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neuron.2012.06.022>
- Haour-Knipe, M. (1989). International employment and children: Geographical mobility and mental health among children of professionals. *Social Science & Medicine*, 28(3), 197-205. doi: 10.1016/0277-9536(89)90262-1
- Harvey, M. G. (1985). The executive family: An overlooked variable in international assignments. *Columbia Journal of World Business*, 20(1), 84-92. DOI: 10.1002/tie.5060270307
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2007). *Organizational Behavior*. Mason Ohio: Thomson South Western.
- Hermann, M.G. (Ed.) (1986). *Political Psychology: Contemporary problems and issues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hermann, M.G. (1988). Hafez al-Assad, President of Syria: A leadership profile: En B. Kellerman & J. Rubin (Eds.) *Leadership and negotiation: A new look at the Middle East* (pp. 70-95). New York: Praeger.
- Herrmann, R.K. (2013). Perceptions and image theory in international relations. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 334-363). Oxford: Oxford University Press.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Hertz, F. (1944). *Nationality in history and politics. A Psychology and Sociology of national sentiment and nationalism*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Hewston, M., & Brown, R.J. (1986). Contact is not enough: An intergroup perspective on the "contact hypothesis". En M. Hewston & R.J. Brown (ed.), *Contact and conflict in intergroup encounters* (pp. 1-44). Oxford: Blackwell.
- Hiebsch, H., & Vorweg, M. (1982). *Psicología social marxista*. La Habana: Ed. Política.
- Hofstede, G.J., Pedersen, P.B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead: The McGraw Hill Companies.
- Holtzman, W., Díaz Guerrero, R., & Swartz, J. (1975). *El desarrollo de la personalidad en dos culturas*. México: Editorial Trillas.
- Holzkamp, K. (1983). *Grundlegung der Psychologie* (Foundation of Psychology). Frankfurt/M: Campus Verlag.
- Holzkamp, K., & Schurig, V. (1977). Einführung zu Leonjew A.N. *Probleme der Entwicklung des Psychischen*. (An Introduction to A.N. Leontiev Problems of the Development of Mind). Athenäum Verlag, Kronberg/Ts.
- Horgan, J. (2005). *The psychology of terrorism*. London: Routgers.
- Hsee, C. K., Hatfield, E. & Chemtob, C. (1992). Assessments of the emotional states of others: Conscious judgments versus emotional contagion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 14 (2), 119-128.
- Huddy, L., Sears, D. O., & Levy, J. S. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of political psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Ingenieros Civiles Asociados [ICA]. (2013). *Nosotros*. Retrieved from www.ica.com.mx
- Infoempleo. (2009). *La crisis no pone freno al flujo de expatriados españoles*. Retrieved from: <http://blog.infoempleo.com/index.php/2009/12/14/la-crisis-no-pone-freno-al-flujo-de-expatriados-espanoles/>

- Insko, C.A., Schopler, J., Hoyle, R.H., Dardis, G.J., & Graetz, K.A. (1990). Individual-group discontinuity as a function of fear and greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 68-79. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.58.1.68>
- International Labor Office (2008). Migration in an interconnected world: New directions for action. *Report of the Global Commission on International Migration*. Retrieved from <http://www.gcim.org/attachements/GCIM%20Report%20Synopsis.pdf>
- International Society of Political Psychology [ISPP]. (2014). 37th Annual Scientific Meeting. Conference Program. Retrieved from: http://www.ispp.org/uploads/attachments/FULL_PROGRAM_2014_FINAL_Updated_13June2014.pdf
- Irle, M. (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie* (Handbook of Social Psychology). Göttingen: Hogrefe.
- James, W. (1995). The moral equivalent of war. Peace and conflict. *Journal of Peace Psychology*, 1, 17-26. (Original work published 1910.) http://dx.doi.org/10.1207/s15327949pac0101_4
- James, W. (1890). *The principles of psychology*. Retrieved from: <http://psychclassics.yorku.ca/James/Principles/index.htm>
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Janis, I.L., & Mann, L. (1968). A conflict theory approach to attitude and decision making. En A. Greenwald, T. Brook & T. Ostrom (Eds.) *Psychological foundations of attitudes* (pp. 327-360). New York: Academic Press.
- Jennings, K.M., & Niemi, R.G. (1981). *Generations and politics: A panel study of young adults and their parents*. Princeton: Princeton University Press.
- Jost, J.T., & Sidanius, J. (2004) *Political psychology*. New York: Psychology Press.
- Jost, J.T., Glaser, J., Kruglanski, A.W., & Sulloway, F. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 129, 339-375. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.3.339>
- Jost, J.T., & Banaji, M.R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27. DOI: 10.1111/j.2044-8309.1994.tb01008.x

- Kahneman D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Katz, D., & Braly, K.W. (1933). Racial prejudice and racial stereotypes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 30, 175-193. <http://dx.doi.org/10.1037/h0059800>
- Katz, L., & Proctor, C. (1959). The concept of configuration of interpersonal relations in a group as a time-dependent stochastic process. *Psychometrika*, 24, 317-327. DOI: 10.1007/BF02289814
- Kelman, H.C., & Hamilton, V.L. (1988). *Crimes of obedience: Towards a social psychology of authority and responsibility*. New Haven: Yale University Press.
- Kenny, D.A., & La Voie, L. (1984). The social relations model. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 18, (pp. 142-182). Orlando: Academic Press.
- Kim, P. S., & Ofori-Dankwa, J. (1995). Utilizing cultural theory as a basis for cross-cultural training: An alternative approach. *Public Administration Quarterly*, 18(4), 478-500. <http://www.jstor.org/stable/40861638>
- Klemke, E.D., Hollinger, R., Rudge, D.W., & Kline, A.D. (Eds.) (1988). *Introductory Readings in the Philosophy of Science*. Amherst (N.Y.): Prometheus.
- Kowaljow, A. (1980). *ABC der Diplomatie* (ABC of diplomacy). Berlin: Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik.
- Knutson, J. N. (Ed.) (1973). *Handbook of Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Bars Publishers.
- Krech, D. (1946). Psychology and atomic energy. *American Psychologist*, 1 (8), 358.
- Kriesberg, L. (2003). *Constructive conflicts*. Boston: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Kuriansky, J. (2014). *WCP Board report 2014 about the United Nations*. Retrieved from: <http://www.worldpsyche.org/download/cms/100700/Judy-Kuriansky-UN-Representative-Board-Report-2014.pdf>
- Lakoff, G. (1991). Metaphor and War: The Metaphor System Used to Justify War in the Gulf. *Vietnam Generation Journal & Newsletter*. Retrieved from:

http://lists.village.virginia.edu/sixties/HTML_docs/Texts/Scholarly/Lakoff_Gulf_Metaphor_1.html

- Landy, F.J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
- Landy, F.J., & Conte, J.M. (2004). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and Organizational Psychology*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lane, R.E. (2004). The fear of equality. En J.T. Jost & J. Sidanius. *Political psychology* (pp. 288-305). New York: Psychology Press.
- Langholtz, H.J. (1998). *Psychology of Peacekeeping*. Westport: Praeger Publishers.
- La Piere, R.T. (1934). Attitudes versus actions. *Social Forces*, 13, 230-237. <http://www.jstor.org/stable/2570339>
- Lasswell, H.D., & Leites, N. (1949). *Language of Politics. Studies in Quantitative Semantics*. New York: George W. Stewart, Publisher, Inc. Retrieved from <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=22851921>
- Lawson, S. (2003). *International relations*. Cambridge (GB): Polity Press.
- LeBaron, M. (2003). *Culture-based negotiation styles. Beyond Intractability*. Retrieved from: <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/culture-negotiation>
- Le Bon, G (1910). *La psychologie politique et la défense sociale* (Political Psychology and Social Defense). Retrieved from: <http://www.archive.org/stream/lapsychologiepo00lebouoft#page/n7/mod/e/2up>
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules* (Psychology of Crowds). Retrieved from: http://classiques.uqac.ca/classiques/le_bon_gustave/psychologie_des_foules_Alcan/foules_alcan.html
- Leontiev, A.N. (1983). *El desarrollo del psiquismo*. Madrid: Akal Editores.
- Lehrer, P.M., Woolfolk, R. L., & Sime, W. E. (Ed.) (2007). *Principles and practice of stress management* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Levitt, P., & Glick-Schiller, N. (2004). Conceptualizing Simultaneity: A Transnational Social Field Perspective on Society. *International Migration Review*, 38, 1002-1039. DOI: 10.1111/j.1747-7379.2004.tb00227.x

- Levy, J.S. (2013). Psychology and foreign policy decision-making. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 301-333). Oxford: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological and vectorial psychology*. Retrieved from: http://books.google.com/books?id=_uicVLqOqoAC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=Principles+of+topological+and+vectorial+psychology&source#v=onepage&q&f=false
- Lewin, K. (1954) Behavior and development as a function of the total situation. En I. Carmichael (Ed.), *Manual of child psychology* (pp. 918-970). New York: Wiley.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Loch, D., & Heitmeyer, W. (2001). *Schattenseiten der Globalisierung. Rechtsradikalismus, Rechtspopulismus und Regionalismus in Westeuropa*. (The dark side of globalization: right-wing radicalism, right-wing populism and regionalism in Western Europe). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lopez Ibor, J.J. (2004). *Disasters and mental health*. New York: Wiley.
- Luce, R. D., & Raiffa, H. (1957), *Games and Decisions*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Luria, A. (1974). *Cerebro y lenguaje*. Barcelona: Editorial Fontanella.
- Macomber, W. (1975). *The angel's game. A handbook of modern Diplomacy*. New York: Stein and Day.
- MacNair, R. (2010). *The Interweaving Threads of Peace Psychology*. Retrieved from: <http://www.rachelmacnair.com/peace-psych-history>
- Malquist, C.P. (1986). Children who witness parental murder: Posttraumatic aspects. *Journal of the American Academy of Child Psychiatry*, 25, 320-325. doi:10.1016/S0002-7138(09)60253-3
- Marcuse, H. (1983). *Eros y Civilización*. Madrid: Sarpe
- Marcuse, H. (1964). *El hombre unidimensional*. Barcelona: Ariel
- Marsella, A.J., Borneman, T., Ekblad, S., & Orley, J. (1994). *Amidst peril and pain: the mental health and well-being of the world's refugees*. Washington: American Psychological Association.

- Martín-Baró, I. (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid: Editorial Trotta.
- Mash, E. J., & Wolfe, D. A. (2013). *Abnormal Child Psychology*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayhew, B.H., Gray, L.N., & Richardson, J.T. (1969). Behavioral measurement of operating power structures: Characterizations of asymmetrical interaction. *Sociometry*, 32, 474-489. <http://www.jstor.org/stable/2786548>
- Mayo, (2007). *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. London: Routledge. (Original work published 1933).
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. Appleton-Century-Crofts, New York.
- McDougall, W. (1908). An Introduction to Social Psychology. Retrieved from: <http://www.archive.org/stream/introductiontoso020342mbp#page/n0/mode/2up>
- McDougall, W. (1931). *Janus: the conquest of war, a psychological inquiry*. London: K. Paul, Trench, Trubner. Retrieved from: http://ia700307.us.archive.org/1/items/janusconquestofw00mcdouoft/janusconquestofw00mcdouoft_djvu.txt
- McGuire, W.J. (1985). Attitudes and attitude change. En G. Lindzey & E. Aronson. *Handbook of social psychology* (pp. 233-346). New York: Random House.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Mental Health America. (2012). *Ranking America's Mental Health: An Analysis of Depression Across the United States*. Retrieved from: <http://www.mentalhealthamerica.net/go/state-ranking>
- Messick, D.M. (1999). Alternative logics for decision making in social settings. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39, 11-28. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681\(99\)00023-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00023-2)

- Midlarsky, E., Bryan, J.H., & Brickman, P. (1973). Aversive approval: Interactive effects of modeling and reinforcement on altruistic behavior. *Child Development, 44*, 321-328. DOI: 10.2307/1128054
- Miguel-Tobal, J.J., & F. Martínez-Sánchez, F., (2004). La reacción humana ante el trauma: consecuencias del 11 de Marzo de 2004. *Ansiedad y Estrés, 10* (2-3), 141-145.
- Miguel-Tobal, J.J., Cano-Vindel, A, Iruarrizaga, I., González, H., & Galea, S. (2004). Consecuencias psicológicas de los atentados del 11-M en Madrid. Planteamiento general de los estudios y resultados en la población general. *Ansiedad y Estrés, 10* (2-3), 163-179.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper and Row.
- Miller, N.E. (1971). *Selected Papers on conflict, displacement, learned drives and theory*. Chicago/New York: Aldine-Atherton.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Sciences Quarterly, 21*, 246-275. DOI: 10.2307/2392045
- Mollica, R. F. (2008). *Healing invisible wounds: Paths to hope and recovery in a violent world*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Montero, M. (1999). Modelos y niveles de análisis de la psicología política. En L.A. Oblitas Guadalupe & A. Rodríguez Kauth (Coord.). *Psicología Política* (pp. 9-24). México: Plaza y Valdés Editores.
- Moreno, J.L. (1947). Contributions of sociometry to research methodology in sociology. *American Sociological Review, 12*, 287-292. <http://www.jstor.org/stable/2086518>
- Mota, G. A. B. (2002). Estado del arte: psicología política y colectiva mexicana. *Psicología Política, 2*(4), 191-208. Retrieved from: <http://www.fafich.ufmg.br/~psicopol/pdfv2n4/Capitulo%201.pdf>
- Myers, D. (2006). *Disaster response and recovery: A Handbook for mental health professionals*. Monterey, California: Retrieved from <http://www.empowermentzone.com/disaster.txt>

- Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Newcomb, T.M. (1943). *Personality and Social Change*. Hinsdale, Il.: Dryden Press
- Nicolson, H. G. (1952). *Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press.
- Nietzel, M. T., Bernstein, D. A., & Milich, R. (1998). *Introduction to clinical Psychology*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Nobel Prize (2012). *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2002*. Nobelprize.org. Retrieved from: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/
- Oblitas Guadalupe, L.A., & Rodríguez Kauth, A. (Coord.) (1999). *Psicología Política*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Oesterreich, D. (1996). *Flucht in die Sicherheit: zur Theorie des Autoritarismus und der autoritären Reaktion* (Escape to security: On theory of authoritarian and authoritarian reaction). Opladen: Leske und Budrich.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2014). *International migration outlook 2014*. Retrieved from: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/international-migration-outlook-2014_migr_outlook-2014-en#page1
- Osgood, C.E. (1962). *An alternative to war or surrender*. Urbana: University of Illinois Press.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of the employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216. DOI: 10.1348/096317904774202144
- Pavlov, I. (2003). *Conditioned reflexes*. (G.V. Arep, Trans.). Mineola, New York: Dover Publications Inc. (Original work published 1927).
- Pease B., & Pease A. (2004). *The Definitive Book of Body Language*. New York, NY: Bantam Books.
- Pelton L.H. (1974). *The Psychology of nonviolence*. New York: Pergamon Press.
- Peterson, K.C.; Prout, M.F., & Schwarz, R.A. (1990). *Post-traumatic stress disorder. A clinical guide*. New York: Plenum Publishing Corporation.

- Post, J.M. (2013). Psychobiography: "The child is father of the man". En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 459-488). Oxford: Oxford University Press.
- Poundstone, W. (1993). *Prisoner's dilemma*. Oxford: Oxford University Press.
- Pyszczynski, T., Solomon, S., & Greenberg, J. (2002) *In the wake of 9/11. The psychology of terror*. Washington, London: American Psychological Association.
- Quintal de Freitas, M.F. (2001). Psicología social comunitaria latino-americana: Algunas aproximaciones e intersecciones con la psicología política. *Psicología Política*, 1(2), 54-68.
- Redlawsk, D.P., & Lan, R.R. (2013). Behavioral decision-making. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 130-164). Oxford: Oxford University Press.
- Reich, W. (1986). *Massenpsychologie des Faschismus* (The mass Psychology of fascism). Köln : Kiepenhauer U. Witsch GmbH. (Publicado originalmente en 1933).
- Remland, M.S., & Jones, T.S. (2005). Interpersonal distance, body orientation, and touch: The effect of culture, gender and age. *Journal of Social Psychology*, 135, 281-297. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1995.9713958>
- Reynolds, V., Falger, V., & Vine, I. (1987). *The sociobiology of ethnocentrism: Evolutionary dimensions of xenophobia, discrimination, racism and nationalism*. Beckenham, Kent: Croom Helm.
- Reschke, K., & Schröder, H. (2000). *Optimistisch den Stress meistern (Optimistic stress management)*. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Richardson, J. L. (1994). *Crisis Diplomacy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Riggio, R. E., & Feldman, R. S. (Eds.) (2005). *Applications of nonverbal communication*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Roby, T.B. (1964). Belief states, evidence and action. En P.D. Hunt (Ed.), *Predecisional processes in decision making. Proceedings of a Symposium. Aerospace Medical Research Lab* (pp. 27-46). Ohio.
- Rodríguez Kauth, A. (2008). La investigación y enseñanza en Psicología Política. *Revista Electrónica de Psicología Política*. 6(17). Retrieved from: <http://www.psicopol.unsl.edu.ar>.

- Rogers, C. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. En S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science. Vol. 3: Formulations of the person and the social context* (pp. 185-256). New York: McGraw Hill.
- Rogow, A.A. (1969). *Politics, Personality and social science in the XX Century: essays in honor of Harold Lasswell*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Free Press.
- Rosch, E. (1975). Cognitive Representation of Semantic Categories. *Journal of Experimental Psychology*, 104, 192-233.
- Rosenthal, R. (Ed.) (1979). *Skill in nonverbal communication: Individual differences*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.
- Ross, S. (2002). *Natural hazards*. Cheltenham, U.K.: Nelson Thornes Ltd.
- Ross, L., & Nisbett, R.E. (1991). *The person and the situation: perspectives of social Psychology*. Philadelphia: Temple University Press.
- Rudner, R.S., & Wolfson, R.J. (1962). Notes on a constructional framework for a theory of organizational decision-making. En N.F. Washburne (ed.), *Decisions, values and groups* (pp. 371-409). New York: Pergamon Press.
- Ruíz, R., & Blanco, Y. (2009). *¿Y ahora qué hacemos con éste? Las empresas españolas no saben gestionar a los expatriados*. Expansion.com. Retrieved from: <http://www.expansion.com/2009/06/23/empresas/1245793321.html>
- Sanborns. (2012). *Servicios al cliente*. Retrieved from: www.sanborns.com.mx
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: Wiley Publishers.
- Schoemaker, P.J.H. (1982). The expected utility model: Its variants, purposes, evidences and limitations. *Journal of Economic Literature*, 20, 529-563.
- Schwartz, N. A.E. (2000). Foreign Affairs and Mental Health. *Bout de Papier*, 17(3), 12-15
- Searle, J.R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. London: Cambridge University.
- Searle, J. R. (1986). *Actos de habla*. Madrid: Ediciones Cátedra.

- Sears, D.O., van Laar, C., Carrillo, M., & Kosterman, R. (2004). Is it really racism? The origins of White Americans' opposition to race-targeted policies. En J.T. Jost & J. Sidanius. *Political psychology* (pp. 475-504). New York: Psychology Press.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. Toronto: McGraw-Hill
- Sharp, G. (1973). *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). Intergroup conflict and cooperation: the Robbers Cave experiment. *Classics in the history of psychology*. Retrieved from: <http://psychclassics.yorku.ca/Sherif>
- Shubik, M. (1985). *Game theory in the social sciences*. Massachusetts: MIT Press.
- Sidanius, J., & Kurzban, R. (2013). Toward an evolutionary informed political psychology. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 205-236). Oxford: Oxford University Press.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (2004). Social dominance theory: A new Synthesis. En J.T. Jost & J. Sidanius, *Political psychology* (pp. 420-442). New York: Psychology Press.
- Sidman, M. (2001). Positive reinforcement in diplomacy: How? *Living and learning*, 1(2), 4-5.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Macmillan Company
- Singer, A. (2013). Contemporary Immigrant Gateways in Historical Perspective. *Daedalus - The Journal of the American Academy of Arts and Sciences*, 142(3), 76-91. doi:10.1162/DAED_a_00220
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: MacMillan.
- Skinner, B.F. (1957) *Verbal Behavior*. New York: Appleton-Centruy-Crofts
- Skinner, B.F. (1948). *Walden Two*. New York: McMillan.
- Social Psychology Network (2015). *Journals related to social psychology*. Retrieved from: <http://www.socialpsychology.org/journals.htm>
- Sommer, G., & Fuchs, A. (Eds.) (2004). *Krieg und Frieden. Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie*. (War and Peace: A Handbook of Psychology of Conflict and Peace). Weinheim: Beltz.

- Somit, A & Peterson, S.A. (1997). *Darwinism, dominance and democracy: The biological bases of authoritarianism*. Westport: Praeger.
- Speckhard, A. (2003). Acute stress disorder in diplomats, Military and Civilian Americans living Abroad Following the September 11 Terrorist Attacks in America. *Professional Psychology: Research and Practice*, 34(2), 151-158. <http://dx.doi.org/10.1037/0735-7028.34.2.151>
- Srinivasan, V., & Shocker, A.D. (1973). Estimating the weight for multiple attributes in a multiple criterion using pairwise judgments. *Psychometrika*, 38, 473-493. DOI: 10.1007/BF02291490
- Stangor, C., & Ford, T.E. (1992). Accuracy and expectancy-confirming processing orientations and the development of stereotypes and prejudice. En W. Stroebe & M. Hewstone (Ed.), *European Review of Social Psychology*, Vol. 3 (pp. 57-89). Oxford: Wiley and Sons.
- Stein, J.G. (2013). Threat perception in international relations. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 364-393). Oxford: Oxford University Press.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96-102.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. En J.T. Jost & J. Sidanius, *Political psychology* (pp. 367-390). New York: Psychology Press.
- Tetlock, P.E. (2004). Cognitive style and political belief systems in the British House of Commons. En J.T. Jost & J. Sidanius, *Political psychology* (pp. 306-319). New York: Psychology Press.
- Tetlock, P.E. (1983). Cognitive style and political ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 118-126. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.118>
- Tetlock, P.E., & Goldgeier, J.M. (2000). Human Nature and world politics: cognition, Identity and influence. *International Journal of Psychology*, 35(2), 87-92. <http://dx.doi.org/10.1080/002075900399376>
- The Alternative Dispute Resolution Committee of the Colorado Bar Association (2002). *Manual on Alternative Dispute Resolution*. Retrieved from: <http://www.cobar.org/index.cfm/ID/211/subID/1244/Manual-on-Alternative-Dispute-Resolution/#adrcontin>

- The American Presidency Project (2015). *John F. Kennedy. Inaugural Address, January 20, 1961*. Retrieved from: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=8032>
- The Churchill Centre (2015). *Blood, Toil, Tears and Sweat. First speech as Prime Minister to House of Commons, May 13, 1940*. Retrieved from: <http://www.winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/blood-toil-tears-and-sweat>
- The White House (2003). *President George Bush discusses Iraq in national press conference*. Retrieved from <http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2003/03/20030306-8.html>
- Thurstone, L.L. (1934). The Vectors of Mind. Address of the president before the American Psychological Association, Chicago meeting, September, 1933. *Psychological Review*, 41, 1-32. Retrieved from: <http://psychclassics.yorku.ca/Thurstone/>
- Tomkins, S. S. (1962). *Affect Imagery Consciousness: Volume I, The Positive Affects*. London: Tavistock.
- Triandis, H.C. (2000). Culture and conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 145-152. <http://dx.doi.org/10.1080/002075900399448>
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Trist, E., & Bamforth, W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38. DOI: 10.1177/001872675100400101
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects. A theory of choice. *Psychological Review*, 79, 281-299. <http://dx.doi.org/10.1037/h0032955>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *Journal of Business*, 59, 251-278. <http://www.jstor.org/stable/2352759>
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2013). *International Migration Report 2013*. Retrieved from <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/migration/migration-report-2013.shtml>
- UN General Assembly. (1991). *The protection of persons with mental illness and the improvement of mental health care*. Retrieved from: <http://www.un.org/documents/ga/res/46/a46r119.htm>

- UN High Commissioner for Refugees [UNHCR]. (2008). *Protecting refugees & the role of UNHCR*. Retrieved from: <http://www.unhcr.ie/images/uploads/pictures/pdf/4034b6a34.pdf>
- UN High Commissioner for Refugees [UNHCR]. (2015). *Mid-year Trends 2014*. Retrieved from: <http://unhcr.org/54aa91d89.html>
- UN Office on Drug and Crime. (2014). *World drug report 2014*. Retrieved from: http://www.unodc.org/documents/wdr2014/World_Drug_Report_2014_web.pdf
- UN Security Council (1992). *An agenda for peace: Preventive diplomacy, peacemaking and peace-building*. Retrieved from: <http://www.un.org/Docs/SG/agpeace.html>
- Union of International Organizations (2015). *The yearbook of International Organizations. UIA*. Retrieved from: <http://www.uia.org/yearbook>
- United Nations. (2015). *Maintain International peace and security*. Retrieved from: <http://www.un.org/en/sections/what-we-do/maintain-international-peace-and-security/index.html>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2003). Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares. Retrieved from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001435/143557s.pdf>
- United Nations Organization [UNO]. (2006). *International Migration*. Retrieved from: http://www.un.org/esa/population/publications/2006Migration_Chart/Migration2006.pdf
- Universidad Complutense de Madrid. (2010). *Grado en relaciones internacionales*. Retrieved from: <http://www.emagister.com/relaciones-internacionales-cursos-2688382.htm>
- Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2010). Retrieved from: https://www.dgae.unam.mx/planes/f_ciencias_politicas/Relsint.pdf
- US Department of State. (2015). *Careers representing America*. Retrieved from: <http://careers.state.gov/home-2013.html>
- Vertovec, S. (2005). *The Political Importance of Diasporas*. *Migration information Source*. Retrieved from: <http://www.migrationinformation.org/Feature/display.cfm?ID=31>

- Volkan, V. (1997). *Bloodlines: From ethnic Pride to ethnic terrorism*. New York: Columbia University Press.
- Volkan, V.D., Itzkowitz, N., & Dodd, A.W. (1999). *Richard Nixon: A psychobiography*. New York: Columbia University Press.
- Vollmer, S. (2015). *Holzkamp, K. Ciencia marxista del sujeto*. Madrid: La oveja roja.
- Vorweg, M. (1984). Psychische Verhaltensregulation als persönlichkeitspsychologische Problem (Psychic behavior regulation as a problem of the Psychology of Personality). En M. Vorweg (Ed.) *Persönlichkeitspsychologische Forschungen zur Regulation und Modifikation individuellen Verhaltens* (pp. 8-103). Leipzig: Sektion Psychologie der KMU.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vygotsky, L.S. (1991). *Obras escogidas*. Vol. I. Madrid: Visor.
- Vygotsky, L.S. (1993). *Obras escogidas*. Vol. II. Madrid: Visor.
- Vygotsky, L.S. (1995). *Obras escogidas*. Vol. III. Madrid: Visor.
- Vygotsky, L.S. (1996). *Obras escogidas*. Vol. IV. Madrid: Visor.
- Vygotsky, L.S. (1997). *Obras escogidas*. Vol. V. Madrid: Visor.
- Wallas, G. (1920). *Human nature in politics*. Retrieved from <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/wallas/humannature.pdf>
- Waltz, K. (1986). *Political Structures*. En R. Keohane (Ed.), *Neorealism and its critics* (pp. 70-97). New York: Columbia University Press.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw Hill.
- Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Newbury Park, CA: Sage.

- Winter, D.G. (2013). Personality profiles of political elites. En L. Huddy, D.O. Sears, & J.S. Levy (Eds.), *The Oxford handbook of political psychology* (pp. 423-458). Oxford: Oxford University Press.
- Winter, D.G. (2004). Leader appeal, leader performance, and the motive profiles of leaders and followers: A study of American Presidents and elections. En J.T. Jost & J. Sidanius, *Political psychology* (pp. 124-134). New York: Psychology Press.
- Worell, L. (1962). Conflict experience and conflict tolerance. *American Psychologist*, 17, 300-301.
- World Council for Psychotherapy [WCP]. (2015). *WCP goals and responsibilities*. Retrieved from: <http://www.worldpsyche.org/cms-tag/125/world-council-for-psychotherapy>
- World Health Organization [WHO]. (2005). *Promoting Mental Health. Concepts. Emerging Evidence. Practice*. Retrieved from: http://www.who.int/mental_health/evidence/MH_Promotion_Book.pdf
- World Health Organization [WHO]. (1992). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems*. WHO: Geneva.
- Wundt, W.M. (2015) *Völkerpsychologie: eine Untersuchung der Entwicklungsgesetze von Sprache, Mythos und Sitte* (Folk Psychology: A research on the laws of development of language, myths and costumes). (Original work published 1904). Retrieved from: <https://archive.org/details/vlkerpsycholog11wund>
- Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
- Zimbardo, P. G., Haney, C., Banks, W. C., & Jaffe, D. (1974). The psychology of imprisonment: Privation, power and pathology. En Z. Rubin (Ed.), *Doing Unto Others: Explorations in Social Behavior* (pp. 61-73). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

EDGAR GALINDO

LA PSICOLOGÍA APLICADA EN LA DIPLOMACIA

PSICOLOGÍA

Este libro explora las formas de aplicar los conocimientos de la psicología para analizar cuestiones concretas relacionadas con la diplomacia, las relaciones internacionales y la política en general, como son la toma de decisiones, la percepción del otro, el uso del lenguaje, la formación de prejuicios, los extremismos, los conflictos entre grupos, la mediación, la cooperación y la competencia, o la percepción de las diferencias culturales.

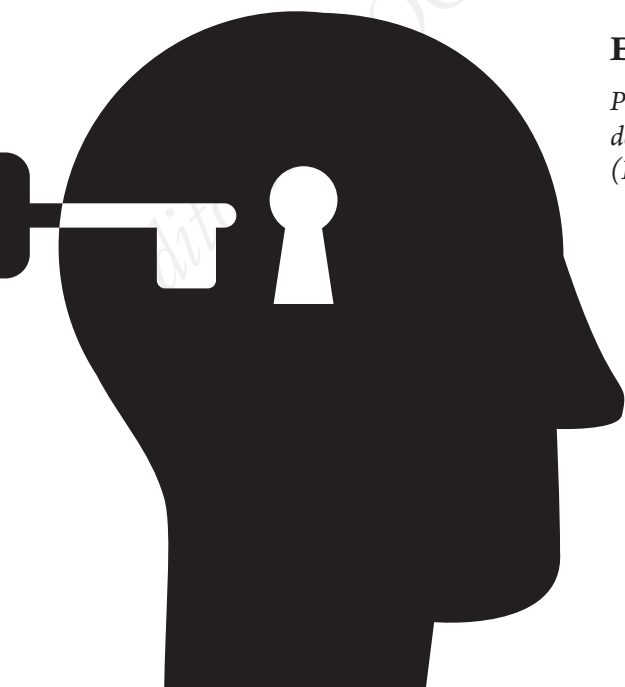
Asimismo, revisa los métodos de la psicología para mejorar las percepciones, cogniciones y formas de conducta del individuo, aplicados a la práctica diplomática y política. La obra pretende explicar cuál es la contribución de la psicología para ayudar a los diplomáticos a cumplir su tarea y los problemas que pueda conllevar.

Con este libro aprenderás sobre:

- ✓ misión diplomática; ✓ personal diplomático; ✓ voluntarios internacionales;
- ✓ diplomáticos; ✓ expatriados; ✓ emigrantes; ✓ refugiados; ✓ prejuicios;
- ✓ percepción del otro; ✓ extremismo político; ✓ resolución de conflictos;
- ✓ negociación; ✓ mediación; ✓ cooperación; ✓ diferencias culturales;
- ✓ práctica diplomática; ✓ relaciones internacionales; ✓ competencia

Edgar Galindo

Profesor asociado y director del departamento de Psicología de la Universidad de Évora (Portugal).



*Amapsi
Editorial*



EDITORIAL UOC