



**ESPECIALIZACION EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO
MILITAR CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**TEMA:
OPERACIONES DE PAZ**

**TÍTULO:
LA INFLUENCIA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS OPERACIONES DE PAZ**

AUTOR: Capitán de Corbeta Gabriel MARIN

2011

RESUMEN

El presente trabajo pretende señalar a la cultura como uno de los modelos de entendimiento y acción durante el desarrollo de una operación de paz moderna de las Naciones Unidas.

Se investigó la trama de actores y se desarrollaron comparativamente sus paradigmas culturales para sacar a luz la manera en la que la superposición de culturas obra como elemento decisivo en el proceso de construcción de la paz.

Como objetivo general busca **analizar las interacciones culturales entre los diferentes actores sobre el escenario de una misión de paz.**

A través del desarrollo se brindarán conclusiones y sugerencias para lograr transformar el ambiente multidisciplinario/multicultural en un ambiente capaz de entrelazar vínculos que logren sostener el progreso de los principales damnificados por el conflicto.

PALABRAS CLAVE

Operaciones de paz, cultura, actores.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	I
Índice de gráficos y tablas:.....	II
Introducción:	III
Capítulo I: La complejidad cultural se incrementa	1
Capítulo II: El escenario actual de las operaciones de paz	5
Capítulo III: Herramientas teóricas y su relación con la realidad	12
Capítulo IV: Los actores se relacionan y comparan.....	22
Capítulo V: Entrenamiento y herramientas para el liderazgo en un ambiente multicultural ...	26
Conclusiones:	a
Bibliografía:	b

TABLAS

3.1. Ejemplos de culturas respecto a la distancia del poder	18
3.2. Ejemplos de culturas respecto al índice de individualismo o colectivismo	19
3.3. Ejemplos de culturas respecto al índice de masculinidad y feminización	19
3.4. Ejemplos de culturas respecto a la tolerancia a la incertidumbre	20
3.5. Ejemplos de culturas respecto a orientación con respecto al tiempo	20
4.1. Los actores en el escenario y su relación con el componente militar	24

GRÁFICOS

2.1. Distribución de Misiones de Paz por área geográfica	9
3.1. Lo natural, lo cultural y la personalidad.....	13
3.2. Pirámide de la percepción	14
3.3. Componentes del punto de vista psicológico	15
5.1. Aculturación, sus efectos.....	27
5.2. Variación de la adaptación durante una misión de paz	28

INTRODUCCIÓN

En 1957, luego de la tregua que dio fin la lucha por el Canal de Suez, las Naciones Unidas desplegaron su primera fuerza de mantenimiento de la paz para monitorear la separación de fuerzas entre Egipto e Israel en las zonas de Gaza y el Sinaí. En Gaza, durante la primera mañana del despliegue de la Fuerza de Emergencia de Naciones Unidas (UNEF), los cascos azules abrieron fuego de ametralladoras sobre una torre desde la cual el imán llamaba a los fieles al rezo. Los soldados, que no comprendían ni la cultura árabe ni al Islam creyeron que se trataban de gritos llamando al desorden civil. Diez años después y a pedido del presidente egipcio Nasser, las tropas de Naciones Unidas se retiraron.

La anécdota relatada es cierta y seguramente en muchas misiones de Naciones Unidas se repitieron circunstancias no deseadas producto del desentendimiento cultural.

El presente trabajo pretende aportar conceptos que normalmente se aplican en el ámbito de las relaciones comerciales entre países y aplicarlos al ámbito multicultural de trabajo que se da hoy día en las misiones bajo mandato de la ONU.

El presente trabajo trata de justificar la necesidad de desarrollar herramientas basadas en la cultura como uno de los medios más exitosos para alcanzar soluciones perdurables en ambientes de conflicto.

Inicialmente, describe las grandes variaciones sufridas por las operaciones de paz luego de la guerra fría, destacando entre ellas la necesidad de multiplicar actores y capacidades para encarar la misión. El segundo capítulo identifica las variables más comunes de los escenarios actuales y trata de enraizarlas en el fundamento cultural.

Luego se desarrollan conceptos teóricos y la vez que se concluyen conceptos prácticos que surgen entre quienes de una manera u otra cooperan con la estabilización de la situación.

En el capítulo cuarto se caracteriza y relaciona a los actores que normalmente forman parte de la trama.

En el capítulo final se ofrecen conceptos teóricos con un análisis práctico para realizar un adiestramiento que logre ampliar las capacidades durante las interacciones tomando como base la segura superposición cultural que ocurrirá en el trabajo diario.

Las conclusiones estarán orientadas a valorar la cultura en el contexto de una operación de paz moderna y a ofrecer algunos puntos de vista sobre capacidades a desarrollar para apuntalar a nuestro personal en el ejercicio de sus funciones en el exterior.

CAPÍTULO I

La complejidad cultural, operaciones de paz y el componente militar

“Tanto el liderazgo funcional como el operacional han devenido en un hecho multilateral, multidimensional y multinacional/multicultural”

(Centro de Investigaciones Berghof para la administración constructiva del conflicto, 2003)

Las más recientes operaciones militares en Irak en 2003 se caracterizaron por una derrota rápida del componente militar organizado del enemigo a manos de la primera potencia mundial. Sin embargo, el escenario posterior a la victoria pareció ofrecer un freno al impulso con que se desarrollaban las operaciones de las fuerzas regulares.

El componente militar se encontró operando en una atmósfera carente de estructura legal, infraestructura y con un deficiente entorno de seguridad que facilitó el desgaste de los elementos regulares por medio de acciones violentas y asistemáticas.

En algunos estados fallidos¹, particularmente luego de la caída del muro de Berlín, el ambiente de trabajo es similar al planteado, mostrando una degradación en los componentes estructurales con el consecuente freno a las operaciones que intentan establecer la seguridad como medida de apoyo al progreso.

Ante algunas de estas situaciones, el Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas ha decidido establecer Operaciones bajo un mandato abarcativo, que exige a los elementos militares comprometidos una amplia preparación.

Esta exigencia se basa en el desarrollo de capacidades que van más allá de las operaciones de combate que se dan puramente entre elementos militares. Considerarlas en el marco ajeno a las fuerzas sería soslayar gran parte de las cualidades que la realidad de los nuevos escenarios imponen a las tropas que se despliegan. Este entrenamiento, no solo ha de darse en los más altos niveles de decisión sino que ha de alcanzar a los escalones más bajos quienes con su constante presencia actúan como catalizadores del éxito a una misión cuyo logro definitivo se manifiesta en el plano político, moral y psicológico.

Aunque los resultados de las guerras a menudo se determinan por decisiones militares de alto nivel y operaciones bélicas de gran escala, en las operaciones de paz, las acciones aún de pequeños gru-

¹ Herman y Ratner (cit. por Emmerich Norberto) los definen como aquellos incapaces de sostenerse a sí mismos como miembros de la comunidad internacional y que tienen capacidad potencial para poner en peligro a sus propios ciudadanos y amenazar a sus vecinos a través de oleadas de refugiados e inestabilidad política.

pos de soldados pueden tener la mayor de las implicaciones para la estabilidad local y el logro de los mandatos de la misión. La evolución reciente de las doctrinas de operaciones de paz de las mayores potencias sugiere que las viejas barreras que inicialmente separaban a las operaciones de paz de las acciones bélicas clásicas se tornan difusas.

Las operaciones de paz evolucionaron en la medida en que Naciones Unidas y la comunidad internacional tomaron medidas al percibir el cambio en el entorno estratégico. Las alteraciones en los patrones de los conflictos como los cambios del pasaje de un mundo bipolar a un multipolar con un actor central fueron dando forma a una nueva modalidad para lidiar con los conflictos.

Luego de la llamada guerra fría, el proceso de cambio sufrió aceleraciones y alteraciones. Para visualizar su progreso, destacaremos cuatro etapas posteriores a los hechos que determinaron la desintegración de la ex URSS.

- a) Una primer etapa de características expansionistas en cuanto a cantidad de misiones y personal involucrado². Es producida como consecuencia de la desintegración de la URSS y la pérdida de su hegemonía sobre ciertas naciones. Se dio entre fines de los 80 y mediados de los 90.
- b) Una segunda, caracterizada por la desilusión y las fallas. Ocurrida a mediados de los 90, sufrió los embates del genocidio ruandés y la matanza de Srebrenica.
- c) La tercera, que avizoraba el modelo final, llamada de las misiones “híbridas”. En estas, se agregaban nuevas responsabilidades sobre los civiles afectados, se concebía a la esfera post-conflicto como un todo que debía ser encarado por actores de diferente origen y capacidades disímiles.
- d) Finalmente las misiones que actualmente se llaman “Integradas”. En éstas, se asegura que los recursos y actividades de ONU sean efectivamente coordinados y aplicados de manera coherente a través de las áreas políticas, militares, de desarrollo y humanitarias. Su propósito no es simplemente el de racionalizar recursos. Se busca resolver los desafíos que demandan las operaciones de paz con herramientas multilaterales y de mayor efectividad.

Las operaciones de paz actuales requieren enfatizar aspectos que amplían los horizontes de la solución al conflicto. La prevención o la detención de este último no resulta suficiente para asegurar el éxito a largo plazo.

² Entre 1988 y 1992 el número de nuevas operaciones de paz que se establecieron equiparó al total de misiones establecidas durante la guerra fría (40 en total para un periodo de 4 años equiparando a las establecidas durante los 45 años iniciales de la ONU). Aquí es donde las grandes potencias comienzan a asomarse a este tipo de operaciones ya que en algunas áreas del planeta, la inestabilidad hacía mella en sus intereses.

Para lograr una mayor y mejor interacción entre los componentes de una misión, Naciones Unidas tiene previsto establecer oficinas / agencias que favorezcan el intercambio de información y la coordinación de acciones.

Aquellas en las que el componente militar ejerce funciones con regularidad se encuentran detalladas y desarrolladas por O'Neill y Rees (2005).

1. **Oficina de planeamiento estratégico y coordinación:** Incluye expertos militares y forma parte de la conducción política de la misión.
2. **Sección de apoyo integrado:** Normalmente bajo la autoridad civil del Jefe Administrativo de la misión o de algún Jefe Técnico. Normalmente incluye personal militar y civil para sostener logísticamente la misión.
3. **Centro integrado de operaciones:** Coordina el día a día de las misiones. Incluye actividades militares, políticas, asuntos civiles, derechos humanos, etc. Normalmente es el elemento clave para coordinar acciones con actores que no se hallan bajo la órbita de Naciones Unidas.
4. **Oficina integrada de coordinación cívico militar:** Se encarga de armonizar actividades con los actores civiles que cumplen funciones en el área de misión (Fondos de desarrollo de ONU, agencias especializadas, organizaciones humanitarias no gubernamentales, instituciones de financiamiento internacionales, donantes y autoridades civiles del país anfitrión. Esta oficina comparte información y facilita el apoyo mutuo interagencial. Trata de establecer y monitorear una estrategia común entre los actores para hacer frente a la crisis. Es una de las pocas agencias que se replica hasta llegar a niveles regionales o locales.
5. **Célula conjunta de la misión para análisis de información: Usualmente conocida como JMAC (Joint Mission Analysis Cell – Célula Conjunta de Análisis de la Misión):** Se encuentra al más alto nivel de conducción de la misión. Es la encargada de optimizar la información tanto civil como militar mediante su administración y análisis. Es la responsable de obtener, coordinar, analizar y distribuir los reportes hacia los niveles más bajos. Su asistencia es orientadora para el proceso de decisión política y de la más alta conducción militar (Comandante Militar de la Fuerza, usualmente conocido como Force Commander).

Las Fuerzas Armadas de la República Argentina participan y contribuyen en operaciones multinacionales. Cuando el foco de estas operaciones es colocado en el manejo de crisis y la prevención del conflicto, los líderes con competencias interculturales son de gran valor para el proceso.

Durante las operaciones de paz tradicionales (1948 – a fines de los 80) , las que las unidades militares se dedicaban primordialmente al control y la separación. En ellas existía una separación física

(alambres, límites geográficos) con la población local. Con el crecimiento de la complejidad, estas barreras tuvieron que hacerse más permeables, incrementando el rol participativo e interagencial para poder dar una solución amplia y duradera a la problemática de las misiones.

Por ello, nuestros liderazgos deben aprender a cooperar no solo con otros liderazgos militares sino con un variado número de actores que no siempre responden a la órbita de lo militar.

El éxito en el cumplimiento de la misión y la fructífera cooperación interagencial dependerá del grado mutuo de apertura mental, y respeto por la cultura entre las contrapartes.

Particularmente, el liderazgo militar deberá ser capaz de orientar su comportamiento para el logro del resultado global y no solo para el éxito de la Unidad que conducen.

Finalmente y de acuerdo a la evolución de las operaciones de paz, los militares vivirán una mayor exposición a situaciones de encuentros interculturales. Este hecho resulta orientador para dotar a los futuros liderazgos de nuevas habilidades para no solo adecuarse a los nuevos escenarios sino fundamentalmente para tener una visión amplia acerca de la manera en que se pretende dar solución al conflicto en el que cumple funciones.

CAPÍTULO II

El escenario actual de las operaciones de paz

“Cualquier organización que intente funcionar en un entorno globalizado deberá estar continuamente al tanto del ambiente para poder funcionar de forma efectiva”

(Centro Henry L. Stimson, 2006)

El 7 de marzo de 2000, el entonces Secretario General de la ONU, Sr. Kofi Annan, reunió a un grupo de alto nivel para que efectuara una profunda revisión de las actividades que realizan las Naciones Unidas, relacionadas con la seguridad y la paz con el propósito de incluir una perspectiva con recomendaciones claras y prácticas para ayudar a la Organización en el futuro.

Este panel fue convocado luego de que en 1999 se publicaran dos informes en los que se destacó el fracaso de las Naciones Unidas para prevenir el genocidio en Ruanda en 1994 y para proteger a los habitantes de Bosnia y Herzegovina en 1995.

El grupo fue presidido por el Sr. Lakhdar Brahimi, ex Ministro de Relaciones Exteriores de Argelia y estuvo integrado por 10 eminentes personalidades de los seis continentes, con amplia experiencia en el aspecto militar del mantenimiento y consolidación de la paz, así como en el desarrollo y la asistencia humanitaria.

Tras cuatro meses de recolección de información, investigación y análisis, el panel emitió su informe (posteriormente conocido como Informe Brahimi)³ a la consideración del Secretario General y de los Estados Miembros de la ONU.

³ El grupo de alto nivel determinó que algunas de las operaciones de mantenimiento de la paz emprendidas por la comunidad internacional se llevaron a cabo, en gran medida, con el propósito de dar la impresión de que se estaba actuando, aún cuando no existía la voluntad suficiente para hacerlo o se carecía de un consenso sobre cuál debía ser el modo correcto de actuar. En esencia, el informe recomendó dar fin a las soluciones a medias. Por otra parte, los buenos deseos fueron sustituidos por un plan de acción claro y bien fundamentado. En casos en donde las condiciones para alcanzar el éxito simplemente no existan, el panel indicó que en estos casos sería mejor no llevar a cabo operación alguna. En caso de que se decidiera actuar, las operaciones deberían contar con el apoyo necesario y los recursos adecuados.

Para mantener una posición militar con credibilidad, el Informe recomienda tener un mayor número de tropas, bien equipadas y bien entrenadas. El panel solicitó más personal de apoyo en la Sede y más apoyo político, financiero y material por parte de los Estados Miembros, particularmente de aquellos que forman parte del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Al mismo tiempo, el Grupo estableció normas más estrictas para evaluar la actividad de los encargados de mantener la paz, tanto en el área de misión como en la Sede de Naciones Unidas.

A juicio del Secretario General, la pronta aplicación de las recomendaciones del grupo es un factor gravitante para hacer que las Naciones Unidas sean una fuerza para la paz verdaderamente digna de crédito.

En lo que respecta al escenario; del informe puede extraerse que existe una necesidad de evitar que las fuerzas solucionen eventualidades día a día.

También se hace mención a la necesidad de conformar misiones del tipo integradas (Integrated Mission Taskforces - IMTFs). Cada operación debería contar con una de ellas donde se puedan coordinar acciones entre el Departamento de Asuntos Políticos, el de mantenimiento de la paz y otras agencias que sean necesarias para la operación que se hallen bajo la órbita de Naciones Unidas. De esta manera, la coordinación de acciones estaría asegurada al nivel más alto de la conducción.

La improvisación debe dar paso a cualidades y capacidades que permitan captar el ambiente, incorporarlo, analizarlo y compartirlo para hacer frente a nuevos desafíos.

Aquí es donde el papel de la cultura toma relevancia. El análisis del ambiente y la forma de reaccionar frente a él obedecen a un patrón cultural definido por el actor. Si éste no logra incorporar a los otros actores como elementos válidos para el desarrollo de su labor, la tarea de construir una estabilidad sustentable correrá peligro.

LEGITIMIDAD, CONTROL y CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA

El origen de las fuerzas de paz es producto de la necesidad de dar respuesta a una situación de crisis donde el control nacional es parcial y las prioridades son diversas. Ante ello, la solución razonada de organizaciones multinacionales y multilaterales sería hasta el momento la mejor alternativa.

Las operaciones de paz pueden cumplir mejor con el mandato ordenado cuando cuentan no sólo con la autorización internacional sino también cuando son invitadas bajo los términos de un acuerdo de paz, consiguiendo así legitimidad (concebida como aprobación moral) local e internacional. Sin embargo, ese acuerdo que pretende obrar de marco es inexistente o socavado en la mayoría de las misiones. Esto genera cierta falta de legitimidad en el accionar que se suma a un entorno volátil que pretende desequilibrar el accionar diario de los soldados en el terreno.

Así, el control parcial del que hablábamos se torna en permanente y varía día a día en su graduación. Esa posibilidad de inclinar la balanza se encuentra en permanente disputa y no solamente con elementos que se oponen a la misión de paz.

Actores que deben apoyar el entorno seguro y estable, a sabiendas en algunos casos o por desconocimiento en otros, quitan efectividad a esfuerzos sustanciosos en el proceso de paz, evitando la tan necesaria sinergia que cataliza el proceso.

Pareciera ser hasta aquí que nuestros hombres tendrán que desenvolverse en un ambiente donde nunca serán “moralmente legítimos” ni tampoco lograrán el control efectivo de la seguridad.

A ser el temor alto y la confianza baja entre los antagonistas, alguna de las partes puede dejar de lado su esfuerzo pacificador bajo la creencia que su adversario tomará ventaja de ello. Surge así la importante tarea de la construcción de la esperanza a través de factores que se basan primordialmente en aspectos culturales.

VIOLENCIA

La violencia no solo se restringe a la aplicación de fuerza desde o hacia el componente militar. Ella es una de las principales razones por las que se decidió el establecimiento de la misión.

En pocas palabras, la decisión política de que participen tropas en una misión de paz es porque el nivel de agresividad en el área derivó en una crisis a la cual la autoridad local no puede hacer frente con sus capacidades.

Esto ha generado que el componente militar deba ser desplegado para cumplir con la tarea primordial de reestablecer la seguridad. Ésta es un bien que resulta arrebatado en una severa violación de derechos que asisten a las personas. Los grupos vulnerables (mujeres, niños, ancianos, discapacitados) son los que reciben gran parte del daño.

El entorno seguro se ve afectado por la acción de la violencia ejercida a manos de diferentes grupos. En diferenciación de éstos, reside un valor que favorece la focalización de esfuerzos.

La dispersión de armas portátiles ha hecho necesaria la adopción de políticas de Desarme, Desmovilización y Reinserción⁴ al máximo nivel de la conducción política.

En Somalia, los lazos con organizaciones terroristas de uno de los principales actores políticos constituyeron un desafío crítico, no solamente para ese país Africano en cuanto a la necesidad de diferenciar a estos grupos de los que carecen de este tipo de conexión⁵.

El cuerpo de normas legales que asiste a las víctimas de conflictos (hayan sido declarados como armados o no) es lo suficientemente voluminoso como para ser recordado por un soldado.

Sin embargo, puede afirmarse que en gran parte del bagaje cultural del hombre que es desplegado reside el respeto por la generalidad de los derechos.

CULTURA

⁴ Proceso usualmente conocido como DD y R: Todos los procesos de construcción de la paz relacionados con los conflictos armados han de pasar por una etapa final en la que, tras la firma de los acuerdos, los combatientes dejan sus armas, se desmilitarizan y se reintegran a la vida civil. Este complejo proceso forma parte de unos compromisos más amplios negociados en el proceso de paz (justicia, reforma del sistema policial, reestructuración de las FFAA, elecciones, cambio político, etc) Por ello, ha de ser un componente de importancia en una estrategia amplia de consolidación de la paz.

Existe un concepto común entre diversos autores en definir a la brecha cultural como *el grado de diferencia cultural entre dos actores diferentes*. Esta diferencia, entre el personal militar y el entorno en el que desarrollará su trabajo es un vacío que de ser llenado no solo trabaja en el ámbito externo al soldado sino que le disminuye sensiblemente el impacto cultural ni bien arriba a su lugar de trabajo.

Resulta evidente que una mala relación entre las fuerzas internacionales y la población local repercute negativamente en la consecución de los objetivos de las misiones civiles y militares a medio y largo plazo.

Con frecuencia, esta falta de relación está motivada por el desconocimiento de la diversidad cultural, las costumbres y la mentalidad de los habitantes de la región donde se actúa, lo que provoca rechazo mutuo, malos entendidos y ofensas involuntarias. Conocer la cultura y la mentalidad de la región donde se actúa es vital para elaborar estrategias que reciban el apoyo de la población local, y por ende, para lograr una mayor colaboración de ésta en la consecución de los objetivos de cada misión.

Por otro lado, un conocimiento de la cultura de los Estados que contribuyen con efectivos, civiles y militares, a una misión de paz, también redundará en una mejora en la eficacia y facilitará el desarrollo de la misma. Por último, puesto que las misiones se desarrollan en el marco de organizaciones internacionales, el conocimiento de la cultura política de éstas, de los códigos y reglas escritas y no escritas que rigen los procedimientos de toma de decisiones en estos marcos institucionales resulta también imprescindible.

CLIMA E INFRAESTRUCTURA

La gran mayoría de las operaciones de paz se desarrolla en áreas de baja calidad de infraestructura. En ellas, cualquier acción de la naturaleza que escape a los parámetros normales puede generar una crisis humanitaria de grandes dimensiones.

La vulnerabilidad humana queda evidenciada ante los desastres naturales. En ellos también se manifiesta con crudeza lo desproporcionado del daño sobre los más necesitados. El Batallón Conjunto Argentino Haití 1 se encontró en medio de una tormenta tropical mientras desarrollaba la estabilización de la seguridad local de Gonaïves. La pobre infraestructura de la región, con su consecuente baja capacidad de respuesta hicieron que este elemento militar a través de su organización y equipamiento desplegara su potencial para mitigar los efectos del desastre natural.

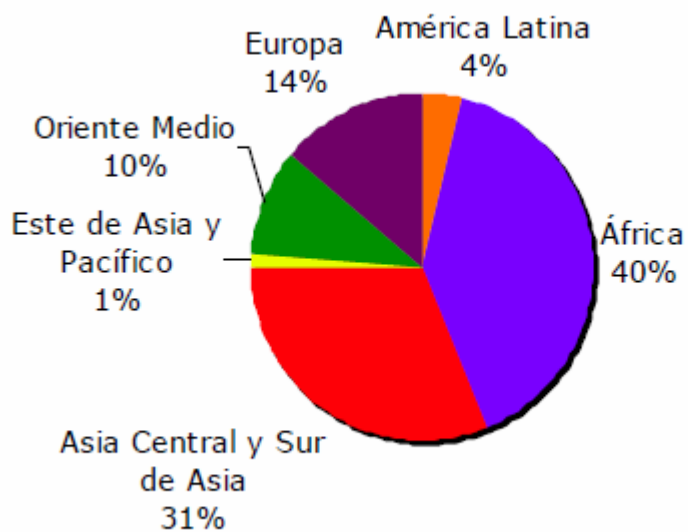


Gráfico 2.1. Destinos del personal afectado a Operaciones de Paz – Octubre de 2008 (Sarjoh, Jones, Tortolani & Di Domenico, 2009, p12)

Como la fuerza desplegada no es ajena a los fenómenos de la naturaleza, y su accionar se contraerá hacia los sectores y pobladores con mayor afectación también se deberá tomar en cuenta que una crisis humanitaria afectará directamente al componente militar no solo en el desgaste de sus medios sino en el de sus hombres.

Este gráfico demuestra también que las tropas que nuestra nación despliega ejercerán sus funciones en un país o región con características culturales bastante diferentes a las locales.

REGLAS DE EMPEÑAMIENTO

La decisión de utilizar la fuerza para la autodefensa o protección de terceros es una decisión que un soldado debe tomar en cuestión de segundos. Las opciones normalmente son difusas y empujan a resolver dilemas complejos.

En estas normas se detalla con claridad el cuándo, dónde y como aplicar la fuerza para resolver una situación.

La importancia de su aplicación reside en que en ellas se refleja la aplicación de una política que por las circunstancias que rodean a los líderes en el terreno soldado le hacen imposible consultar a su autoridad superior. De esta manera, se tratan de operacionalizar las metas políticas del mandato. En aquellas operaciones bajo el capítulo VII de la Carta de Naciones Unidas, el “robustecimiento” (entendiéndose como la capacidad de tomar medidas que iban más allá de la autodefensa) se hizo presente para darle mayor contundencia a la voluntad de lograr el resultado final.

SÍNTESIS DEL ESCENARIO DONDE SE DESARROLLA UNA MISIÓN DE PAZ

Luego de lo expuesto, reconocemos como grandes rasgos del ambiente operacional en una misión de paz a:

1. Escasa legitimidad.
2. Disputa del control.
3. Confianza en construcción.
4. Diferentes tipos de violencia.
5. Diferencia cultural
6. Infraestructura vulnerada por desastres naturales.
7. Regulación del uso de la fuerza mediante medidas taxativas en situaciones dilemáticas.

Excepto en el punto 6, puede inferirse el gran impacto que tiene la cultura en el manejo de las diferentes variables del escenario. El ejercicio del liderazgo para ganar legitimidad, obtener el control, brindar confianza, disminuir la violencia, manejar las diferencias culturales y emplear la fuerza de manera tal que no se genere un desequilibrio importante es un factor clave en una visión integradora que permitirá el logro de una estabilidad más duradera.

El accionar de coaliciones siempre conlleva reclamos acerca de la legitimidad de la autoridad y sus capacidades. La misma es construida socialmente y mediatizada. En este tipo de operaciones, se mantiene un interés en detener la violencia, estableciendo un clima de respeto por los derechos y facilitando el trabajo de los locales en la búsqueda de la estabilidad. A lo largo de la misión existirán cuestionamientos de legitimidad (por lo que habrá que seleccionar acciones apropiadas), capacidad (por lo que habrá que seleccionar personal adecuado) y autoridad (por lo que habrá que dotar del poder necesario al que lleve a cabo las acciones. En los escenarios externos a la misión, esas cuestiones se asientan en la ley o en instrumentos de cooperación internacionales. Sin embargo, cuando tratamos de establecerlas “dentro” de la esfera de trabajo diaria, el aspecto cultural del entendimiento diario emerge como aglutinante.

Para resultar efectivas, las operaciones de paz deben ser creíbles, no solo en el momento en que actúan sino también en que el nuevo orden que establecerán será perdurable. Es por ello, que quienes operan en el área de misión deben hacerlo con una comprensión amplia y profunda de cómo funcionan las estructuras y tradiciones en ella. Muy probablemente esas estructuras hayan sufrido resquebrajamientos y no sean suficientes por ellas mismas para paliar con el conflicto. El entendimiento de los causales que llevaron a esa situación debe formar parte de quién se apresta a aportar esfuerzos para lograr una solución.

La acción colectiva forma parte de un modelo que tiende a construir un nuevo paradigma para atender las necesidades en el área donde los militares son desplegados.

CAPÍTULO III

Herramientas teóricas y su relación con la realidad

“No existe una formula que logre minimizar las diferencias culturales. La sola advertencia de su existencia y las herramientas analíticas para su entendimiento son elementos esenciales para desafiar y superar los retos que ello supone”

Gran parte de la teoría de la cultura proviene de las ciencias sociales. El auge de las relaciones comerciales internacionales generó un considerable volumen de teorías, conceptos y recomendaciones prácticas para el desarrollo de habilidades interculturales. Todo ello apunta a lograr una mayor efectividad en los lazos comerciales en pos de un rédito económico que pueda sostenerse en el tiempo. En este trabajo se han rescatado definiciones que gozan de aplicabilidad en el campo de las operaciones de paz. A través de ellas se intentará matizar a los actores y sus interacciones.

El contenido humano de la cultura

El fenómeno cultural es excesivamente complejo. Por ello, sus definiciones y descripciones tienen algunas diferencias. Básicamente la cultura puede diferenciarse de lo natural en el hecho que está creada por el hombre utilizando sus habilidades (las cuales han sido predeterminadas por la naturaleza). Hallamos aquí el contenido específicamente humano de la cultura.

La cultura es siempre compartida y obra como un sistema de orientación para una sociedad, organización o grupo. Influye notablemente en la percepción, el pensamiento, la forma de enfrentar un problema. Esta influencia otorga empatía y realismo a las acciones y pensamientos de las personas. Geert Hofstede (2010:4) describe a la cultura como “programación mental”. La asocia a una de las partes del software que las personas tienen para llevar adelante sus vidas. A su vez la enuncia como colectiva; es decir, es compartida con otra gente en un entorno social definido. El rango de estos grupos sociales va desde un pequeño grupo de amigos, a una organización, a un grupo étnico o religioso, a una nación y hasta entornos culturales que van más allá de las fronteras físicas de un país. Más allá de algunos elementos en común, cada ser humano es diferente y puede ser distinguido claramente.

Si nos basamos en una idéntica naturaleza y una cultura común, obtendremos una única personalidad. Afirmaciones como “típicamente argentino”, “un militar típico” dejan traslucir una generalización que abandona la personalidad individual. Esto es una tendencia natural y tiende a generar un estereotipo propio o del otro que despierta animosidad o empatía.

El modelo establecido por Hofstede (desarrollado a continuación) permite de manera muy sencilla determinar el nivel de programación mental estableciendo conexiones entre lo natural, lo cultural y la personalidad (2010: 6).

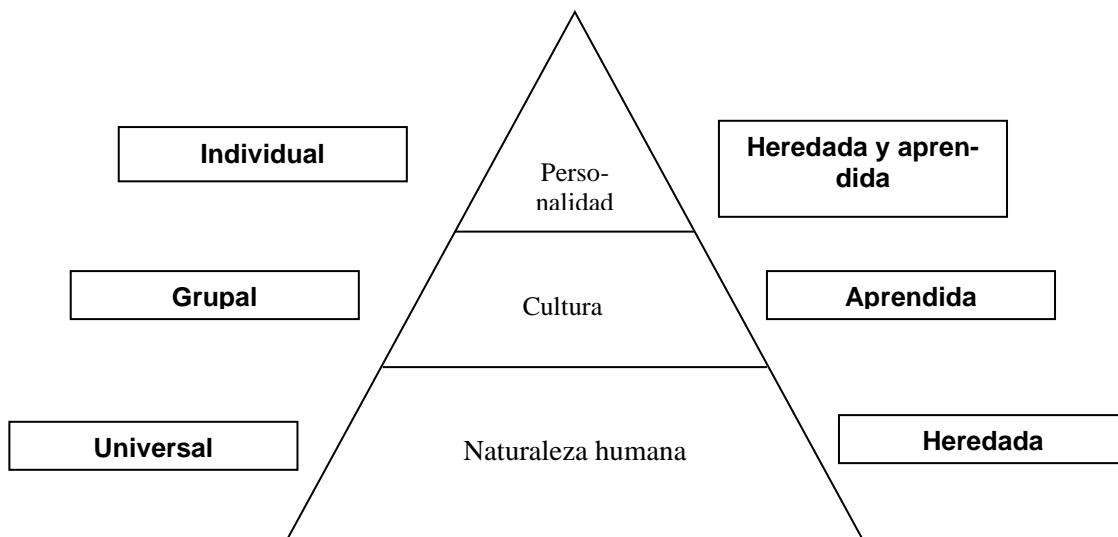


Gráfico 3.1. Lo natural, lo cultural y la personalidad

Los componentes individuales de la cultura son lo que normalmente llamamos “*normas culturales*”. Ellas son los principios fundamentales de percepción, pensamiento, y manera de enfrentar situaciones que son consideradas como normales, naturales, típicas e integradoras de la mayoría de los miembros pertenecientes a una cultura. Aquí es donde las pautas culturales comienzan a crear una identidad y logran diferenciar entre lo que nos resulta “*familiar*” y lo “*extraño*”.

El esfuerzo que se realiza en el adiestramiento previo al despliegue de una misión de paz tiende a minimizar el impacto de lo extraño, ofreciendo herramientas que le permitan al líder la búsqueda de soluciones en un panorama referencial más amplio que el de su propia cultura.

A esta altura, resulta necesario diferenciar a la “*alta cultura*” referida al arte gráfico, la música, literatura y otras disciplinas de lo que podemos llamar “*cultura diaria*”.

Esta última resulta decisiva al momento en que se produce el encuentro interpersonal y está determinada por la gran cantidad de maneras, costumbres y principios de conductas asumidos como “normales” por cada uno de los actores.

Aparte de estos tipos de cultura, en los grupos sociales también pueden apreciarse “*subculturas*”. Son aquellas que de dentro de un mismo marco cultural tratan de identificarse como “*diferentes*” y cuestionan la cultura dominante, pudiendo lograr un cambio a largo plazo.

La pirámide de la percepción y la superposición cultural

La pirámide de percepción desarrollada por David Armano (2011) se sostiene en una base “aquello que pensamos”. A partir de allí se desarrolla un camino de ida pasando por “aquello que decimos” y “aquello que hacemos”. Se llega a un último escalón donde lo que juega es cómo me visualiza el otro. A partir de allí comienza el camino de regreso que construye un nuevo pensamiento partiendo desde nuestra percepción.



Gráfico 3.2. Pirámide de la percepción

De este gráfico puede concluirse que el resultado de un encuentro intercultural puede ser de grado absolutamente variable y alejarse de aquello que realmente se está buscando por no percibir que las contrapartes también realizan este ciclo.

El modelo tipo “iceberg” deja clara la dificultad para comprender a aquellos que poseen un sostén cultural diferente al propio. La imposibilidad de observar los cimientos generará severas dificultades en comprender y aceptar modelos de vida que no se adapten al que la persona desarrolla en su ambiente natural.

Las percepciones diferentes de la interacción pueden llevar a malentendidos y llegar a producir un shock cultural si las personas que intervienen no dan cuenta que se hallan en una situación de “superposición cultural”.

Este solapamiento se funda normalmente en tres pilares distintivos:

- a) Cómo nos vemos a nosotros mismos: LA PROPIA IMAGEN
- b) Cómo vemos a los otros: LA IMAGEN DE LOS OTROS
- c) La idea que tenemos acerca de cómo nos ven los otros: LA IMAGEN QUE PENSAMOS QUE SE TIENE DE NOSOTROS.

En un entorno multinacional y de tareas disímiles, las superposiciones son tantas que encontrar áreas en común a todos los actores resulta prácticamente imposible.

Los diferentes niveles de la cultura

La posibilidad de analizar la profundidad y el nivel de conciencia de los factores que componen nuestro bagaje dará una posibilidad mayor para abarcar a los otros en la visión necesaria para solucionar el conflicto.

Hofstede (2010:8) desarrolló una diferenciación que facilita una aproximación para comprender cómo se orienta la cultura.

En este contexto existen dos puntos de vista para la temática. Ambos son diferentes pero a la vez complementarios.

El punto de vista psicológico desarrollado por el autor es el que define como las personas llevan a cabo su normativa cultural y sus efectos en el comportamiento (el yo).

Para una comprensión gráfica se asemeja a diferentes capas de cebolla, en cuyo corazón se hallan los valores. A la vez, los comportamientos son representados por una tajada que atraviesa cada una de las capas hasta lograr su apoyo en el núcleo.

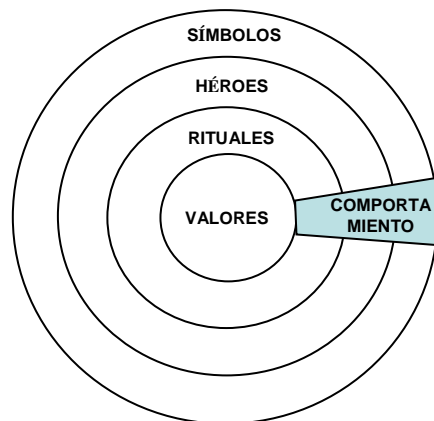


Gráfico 3.3. Componentes del punto de vista psicológico

Los VALORES son llevados a cabo normalmente en el plano inconsciente. Son supuestos básicos que obran decisivamente en cómo se llevan a cabo las percepciones. Proveen de una escala que normalmente emplea los polos negativo y positivo (Por ejemplo: Bueno y malo, natural y antinatural, racional e irracional).

El común de los psicólogos adhiere que a la edad de diez años todas las personas tienen los rudimentos básicos de sus sistemas de valores. Por ello, puede asumirse que quienes interactúan para lograr una solución al conflicto han logrado establecerse con solidez en este aspecto.

Los valores se describen de manera abstracta y nos son directamente visibles por quienes nos observan. Si lo comparamos con un iceberg, los valores son la parte de la personalidad que se halla bajo la superficie. Los **COMPORTAMIENTOS** son la parte que realmente es visible.

Los **RITUALES** son actividades colectivas. Son llevados a cabo por un grupo de personas de una manera muy parecida y son comprendidos por otros. No resultan indispensables para el logro de objetivos aunque son concebidos como necesarios y convenientes dentro de una cultura. El ceremonial, el estilo y las formas son rituales muy firmes dentro del componente militar. El respeto de las contrapartes resulta difícil si no se logra internalizar este nivel como una situación que resulta necesaria desarrollar por parte de un actor.

Los **HÉROES** son personas vivas o muertas, reales o imaginarias que idealmente poseen características que son muy valoradas dentro de una cultura. Ellos provienen de los campos más disímiles (guerra, política, cultura, arte, religión). Al obrar como referencias puede darse que se encuentren valores antagónicos reflejados en las guías que cada grupo haya elegido.

Los **SÍMBOLOS** están expresados por el lenguaje, la gráfica, los objetos que tienen un significado especial y que solo son reconocidos por quienes comparten esa cultura. La vestimenta, el corte de cabello, las banderas o los símbolos de status. La gorra de un soldado o el velo de una mujer islámica significan mucho más que indumentaria con la cual ambos buscan protegerse del frío o el calor. Uno de los elementos simbólicos que han revestido de legitimidad al trabajo de naciones unidas son los **“cascos azules”**. No solo funcionan como elemento de protección o distintivo. Su arribo es una señal captada como una voluntad transformadora del entorno.

Tratando de conjugar la simbología y la ritualidad, resulta interesante explorar como el mantenimiento de la paz va adquiriendo legitimidad en general y su habilidad para jugar un rol imparcial aunque muy participativo en la mediación y solución del conflicto. Al buscar la modificación del contexto, se trata de generar una nueva simbología para encaminar el proceso (desde que el casco azul se hace visible en el área de misión). La reestructuración de la simbología del acuerdo y la negociación se ven reforzadas por nuevos ritos que comienzan a establecerse (encuentros para acuerdos, ceremonias interagenciales). En gran medida, la legitimidad va siendo ganada a medida que la operación logra reestructurar el contexto de la acción de los actores. Con ello, el simbolismo logra representar el nuevo consenso que se puede mostrar reafirmado comportamientos de tipo ritual.

De manera complementaria al anterior, Hofstede desarrolló **El punto de vista sociológico**. Este último, ordena las normas culturales de acuerdo al nivel de afiliación grupal (el nosotros). A grandes rasgos se pueden diferenciar:

- a) Un área **cultural** definida como el nivel más general y amplio. Normalmente se extiende más allá de las fronteras de un país. Huntington (2001) las diferencia entre Sínica, Japonesa, Hindú, Islámica, Occidental, latinoamericana, Ortodoxa y Africana.
- b) Un área **nacional** que se corresponde al país donde las personas viven.
- c) Posteriormente existe un nivel **regional** y/o **étnico** y/o religioso y/o **lingüístico** de afiliación.
- d) Adicionalmente se pueden diferenciar niveles de **sexo, generación, clase social o afiliación a corporaciones.**

Al momento de visualizar una unidad militar que va a ser desplegada en el exterior, puede afirmarse que las cuatro áreas se encuentran representadas. Sin embargo, los lazos que tienden a ser más fuertes (en los momentos iniciales) entre sus miembros son los desarrollados en c y d. En la medida en que el tiempo pasa, las intervenciones en los aspectos de las áreas a y b van tomando mayor vigor y amplían la base de sustento para el desarrollo de lazos que incidirán positivamente no solo en la persona, sino en el conjunto en general para lograr la misión encomendada.

Una herramienta valiosa para evaluar las organizaciones: Las dimensiones culturales de Hofstede

Hofstede (2010: 34) desarrolló una herramienta de medición que permite inferir cómo se plantearán las diferencias en la superposición cultural.

Aplicando los conceptos allí ofrecidos, este trabajo señalará mediante tablas elaboradas por el investigador, ejemplos prácticos que se evidencian en entornos multinacionales.

Se trató de una encuesta iniciada en la década de 1970 para los empleados de IBM (50 países y 3 regiones, continuada hasta la actualidad con 76 países) generó el material para formular las diferencias siguientes:

1. **Índice de distancia del poder:** Es la extensión (de corta a larga) que los miembros menos poderosos de la organización esperan y aceptan que el poder se distribuya en forma desigual. En los lugares de trabajo se ve claramente expresada por la relación entre quienes mandan y sus subordinados. En lugares con gran distancia de poder, los liderazgos autocráticos son mejor aceptados y la cooperación para solucionar un problema puede ser interpretada como falta de liderazgo. En aquellos cuya distancia es más estrecha el colaboracionismo es mejor visto. Así, con un índice que va entre 0 y 100, Turquía posee un PDI (Power Distance Index) de 70, Argentina se ubica en los 55 puntos y Alemania en los 40.

CORTO	LARGO
-------	-------

El uso de la fuerza debe ser legítimo y seguir un criterio de distinción.	El deber prevalece sobre los derechos. Quién posee el poder tiende a actuar correctamente y bien.
Mayor tendencia al diálogo y menor violencia en el establecimiento de acuerdos.	Mayor tendencia a solucionar conflictos en relación a la posición de poder.

Tabla 3.1. Ejemplos de culturas respecto a la distancia del poder

2. Individualismo versus Colectivismo: El mayor grado de individualismo se observa cuando la persona solo toma cuidado de ella misma y de sus seres más cercanos en la familia. El colectivismo se evidencia cuando en la sociedad de cohesionan grupos con fuerza para el logro de objetivos. El valor evaluado fue el individualismo. En nuestro país la medida obtenida es de 50 puntos sobre 100. esto deja entrever una paridad entre ambas conductas. En los países predominantemente musulmanes, la media no supera los 35 puntos. Llamativamente los 7 países con mayor índice de individualismo son desarrollados: USA (91), Australia (90), Reino Unido (89), Holanda y Canadá (80) e Italia (76).

INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Las opiniones son reservadas y exclusivas del individuo	Los miembros tiene una idea / opinión que coincide con la de la organización.
Prevalecen las ideas de libertad individual por sobre las de igualdad.	Prevalecen las ideas de igualdad por sobre las libertad individual.

Tabla 3.2. Ejemplos de culturas respecto al índice de individualismo o colectivismo

3. Masculinidad versus femineidad: La masculinidad representa a una sociedad en la que los roles por sexo se encuentran claramente definidos. Los hombres tienden a ser asertivos, duros y confiados en el éxito material. Las mujeres, opuestamente, se suponen modestas y concentradas en la calidad de vida diaria. La femineidad responde a una sociedad en la cual los sexos se superponen en sus funciones, tienden a la modestia y se comprometen con la calidad de vida.

La tabla que se muestra a continuación intenta demostrar prácticamente el pensamiento predominante de una cultura masculinizada o afeminada. No se trata de qué piensa un hombre o una mujer, sino del pensamiento del grupo en general dependiendo de su cultura.

MASCULINO	FEMENINO
Los extranjeros que integran la coalición deben subsumirse a la cultura del co-	Debemos buscar estrategias para que quienes se incorporen a la fuerza logren

mando	asimilarse.
Los países deben buscar sus propias soluciones	Es correcto que mi gobierno brinde asistencia a países que lo necesitan

Tabla 3.3. Ejemplos de culturas respecto al índice de masculinidad y feminización

4. Tolerancia de la incertidumbre: Se mide desde débil a fuerte e indica el grado en que los miembros de una organización se sienten amenazados por lo desconocido. Por ejemplo, en países donde su nivel es fuerte, la incertidumbre es tomada como una parte más de la vida y las regulaciones son establecidas cuando emerge una nueva situación. En cambio, donde la tolerancia es baja (débil), la tendencia a sancionar las desviaciones es alta, la regulación de todo por escrito es norma y hasta asignar especialistas de gran jerarquía es una tendencia para que obren como reguladores del cambio.

En las estructuras con fortaleza ante la incertidumbre se tratan de fijar solo las normas mínimamente necesarias. En cambio cuando la desconfianza ante lo desconocido prima, la necesidad de regular sistematizarlo todo tiene su raíz en lo emocional (es una manera de querer controlarlo todos)

DÉBIL	FUERTE
Resulta peligroso reunirse con organizaciones ajenas.	Resulta curioso e interesante concurrir a un meeting interagencial.
Rígida estructura disciplinaria para regular desfases.	Estructura correctiva tolerante.

Tabla 3.4. Ejemplos de culturas respecto a la tolerancia a la incertidumbre

5. Orientación a corto o largo plazo: Si bien esta dimensión no fue considerada inicialmente, la influencia de científicos chinos en la encuesta permitió desarrollar y acuñar el concepto. Las culturas orientadas al largo plazo prefieren la perseverancia y persistencia. Ellos son los valores premiados por el entorno. En cambio, en organizaciones orientadas al corto plazo se buscan resultados con respecto a situaciones pasadas recientes y en un futuro no muy lejano. Cabe destacar que éstas últimas no dejan de lado las tradiciones para el logro de sus metas.

A LARGO PLAZO	A CORTO PLAZO
La humillación es común a ambos sexos.	Existe tendencia a humillar a la mujer.
Vivir con familiares directos ajenos a los hijos es normal.	Vivir con los abuelos o tíos es una fuente de conflicto.

Tabla 3.5. Ejemplos de culturas respecto a orientación con respecto al tiempo

Estas cinco dimensiones presentan los extremos como antagónicos. Ello no significa que una organización sea de una categoría o la opuesta. Ambos extremos indican tendencias. Los actores, dependiendo de su cultura aceptan con mayor o menor agrado las diferentes variables que se pueden producir.

CAPÍTULO IV

Los actores se relacionan y comparan.

La propuesta de este trabajo es enfocar los actores de una misión de paz desde la organización que integran, sus actividades, su nivel de cooperación con la labor del componente militar y el grado de interacción que desarrollan con este último. De igual manera se tratarán de resaltar hechos que se manifiestan generalmente en cada actor y sus efectos sobre la misión.

Es menester aclarar que no solamente se abarcarán las organizaciones que operan bajo mandato de la ONU. Se hará hincapié en aquellos grupos que sin formar parte de la estructura poseen incidencia plena en la labor diaria del componente militar y su liderazgo; llegando inclusive a hacer apreciaciones sobre la familia.

COMPONENTE MILITAR DE ONU

Resulta quizás el más numeroso al inicio de la crisis como una herramienta eficaz para restablecer la seguridad en forma inmediata.

De él se aprovechan la organización y su capacidad de replicar rápidamente acciones en el terreno.

La resiliencia, entendida como la capacidad para seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida difíciles y de traumas graves, forma parte de la espina dorsal en la formación de todo militar.

COMPONENTE POLICIAL DE ONU

Empeñado en funciones que van desde el monitoreo hasta acciones efectivas amparadas en un mandato ejecutivo, este actor presenta un nivel de especialización profunda en la conflictividad de la sociedad.

Con su aporte, y a través de la interdicción e investigación se protege a la comunidad de la acción criminal.

En el año 2000, el Panel de Estudios de Operaciones de paz logró sintetizar el propósito primordial de UNPOL⁶ como el de enfocarse primordialmente en la reforma y reestructuración de la policía local en adición a las tareas tradicionales de asesoramiento, entrenamiento y monitoreo.

Su cadena de comando está separada de la del componente militar. Por afinidad en la formación, la coordinación de tareas resulta sencilla con éste último, excepto en casos dónde alguno de los actores pierde el foco de la misión y comienza a buscar protagonismo.

COMPONENTE CIVIL DE ONU

⁶ UNPOL: Policía de Naciones Unidas

Es transversal a todas las relaciones. Se encuentra presente en los más variados niveles de conducción y su capacidad de decisión en el apoyo obra como un gran catalizador para movilizar elementos.

Culturalmente se diferencia del militar y policial. Su sentido de pertenencia hacia la ONU en el área de misión obedece a causas disímiles (económicas, forma de vida, necesidad de estudiar la misión, etc)

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Dotadas de un mandato, realizan trabajos en múltiples sectores (salud, seguridad, educación, bienestar, judicial). Algunas de ellas trabajan en programas pertenecientes a la ONU (como ha sido el caso de CARE⁷ en las primeras etapas de MINUSTAH⁸ en la distribución de alimentos del Programa Alimentario Mundial). Otras desarrollan su labor en una esfera independiente. En muchos casos trabajan en el área de misión con anterioridad al establecimiento del mandato, constituyéndose en una fuente de gran valor para obtener información que permita adaptar al componente militar.

AUTORIDADES LOCALES (Formales e informales)

El grado de dificultad de los líderes para establecer medidas paliativas concretas hace que con motivo de una crisis se vea afectado el normal desarrollo de la vida de la población. Las afectaciones se dan no solo en el plano del desconocimiento, Muchas veces encuentran raigambre en la cultura y estructura de valores con que esa sociedad lleva a cabo su vida.

Las autoridades formales (municipales, escolares, policiales, militares sanitarias, etc) logran consolidar su capacidad de diferentes maneras y, en su interacción con el personal de ONU van dando forma a la situación para que el mandato sea consistente. Existe una percepción de disputa de poder entre quien administra el poder localmente y la estructura de la misión de paz. Esa visión va disminuyendo su sesgo en virtud de las actitudes de las contrapartes en los diferentes encuentros que materializan para coordinar actividades.

Un párrafo aparte merece la consideración de las autoridades “informales”. Los líderes barriales, los jefes de bandas delictivas, e integrantes de grupos culturales referenciales forman parte de un espectro que convive diariamente con la población y posee incidencia directa sobre el trabajo de la tropa. La posibilidad de conocerlos, mantener el contacto con ellos y contar con capacidad de transmitirles un mensaje (aunque simplemente sea a través de las operaciones) es un factor que debe ser tomado en cuenta para darle fluidez a la labor de ONU.

AUTORIDADES RELIGIOSAS

⁷ CARE: Organización No Gubernamental cuya finalidad es reforzar capacidades locales para lograr sustentabilidad sin asistencia a largo plazo.

⁸ MINUSTAH: Misión de Naciones Unidas para la Estabilización de Haití.

Normalmente son las de mayor persistencia en el área de misión. Gozan de la confianza de la población local y procuran llevar a cabo su ministerio sin involucrarse completamente con las partes que intentan dar fin al conflicto.

FAMILIA

Es el actor que se encargará de apuntalar al componente militar antes, durante y después de la misión. Puede afirmarse que el apoyo familiar es un factor determinante en la conducta del soldado durante el transcurso de la operación.

SPOILERS⁹

Integran uno de los mayores riesgos. Son líderes o facciones convencidos de que la paz que emerja del proceso es amenazante para el poder que han logrado consolidar. Suelen utilizar la violencia para dificultar el avance de la misión. Subyacen en la población local y son de difícil individualización.

	NIVEL DE ACTIVIDAD	RITMO	INTERACCION	COOPERACIÓN	RESILENCIA
UNPOL	ALTO	ALTO	ALTA	ALTA	ALTA
CIVILES ONU	ALTO	VARIABLE	ALTA	VARIABLE	VARIABLE
ONG'S	ALTO	ALTO	MEDIA	VARIABLE	VARIABLE
AUT.LOCALES	MEDIO	VARIABLE	ALTA	VARIABLE	BAJA
AUT. RELIG.	ALTO	ALTO	MEDIA	VARIABLE	ALTA
FAMILIA	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE
SPOILERS	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	BAJA	VARIABLE

Tabla 4.1. Los actores en el escenario y su relación con el componente militar

Esta tabla plantea como necesidad que la sinergia deberá comenzar ni bien los líderes comiencen a interactuar con las múltiples contrapartes que resultan funcionales para el logro de los objetivos. En la mayoría de los casos la cooperación es variable con una tasa media de interacción. Si asumimos que la continuidad es un valor determinante para el logro del mandato, podemos imaginar que nos encontramos frente a un reto que no solo debe ser sostenido con el trabajo diario, sino que a través de este tendría que desarrollarse un nuevo paradigma sobre el que la paz se establezca y consolide.

⁹ Para mayor profundidad véase el artículo “*Spoiler problems in peace processes*”, Revista International Security, Edición Otoñal de 1997.

CAPÍTULO V

Entrenamiento y herramientas para el liderazgo en un ambiente multicultural

Entrenamiento para el ambiente operacional de una misión de paz.

Luego de haber desarrollado el entorno en el que el líder cumple sus tareas y luego de explicar los factores culturales predominantes que lo enmarcarán no queda lugar a dudas que el desarrollo de una “habilidad intercultural” es un requerimiento crítico en la formación del líder.

Thomas¹⁰ (2001) la explica como “...es reflejada por la capacidad de percibir, respetar, analizar y utilizar efectivamente las condiciones culturales que influyen sobre la percepción, el juicio, los sentimientos y las acciones de uno mismo y de personas de otras culturas en términos de:

- _ *Adaptación mutua*
- _ *Tolerancia ante incompatibilidades culturales irreconciliables y*
- _ *Desarrollo de formas de coexistencia sinérgicas con una visión amplia del mundo y con voluntad de crear nuevas situaciones”*

La aculturación, sus efectos.

En norma general la aculturación responde a la manera en la cual la persona se adapta a un sistema cultural distinto al suyo.

La disminución de un efecto de aculturación chocante es logrado mediante el adiestramiento previo al despliegue. En CAECOPAZ, con apoyo de instructores que han tenido experiencia en misiones, generalmente se dictan dos clases:

1. La historia y costumbres del país anfitrión de la misión
2. Las diferencias culturales entre nuestro entorno y el ambiente en el que se cumplirá la misión.

La necesidad del entrenamiento previo al despliegue

Thomas, resuelve de manera gráfica el concepto de la aculturación y plantea de manera simple, cuatro maneras de reaccionar.

¹⁰ Thomas, como jefe de del Instituto de psicología de la Universidad de Regensburg en Alemania fue designado junto a su equipo por el ministerio de Defensa de ese país conducir un proyecto científico llamado “Factores psicológicos relacionados con la selección y entrenamiento de soldados para misiones de paz internacionales. La finalidad de este proyecto fue la de desarrollar métodos para la gestión de habilidades interculturales en el personal militar que debía ser desplegado a operaciones de paz en el extranjero..

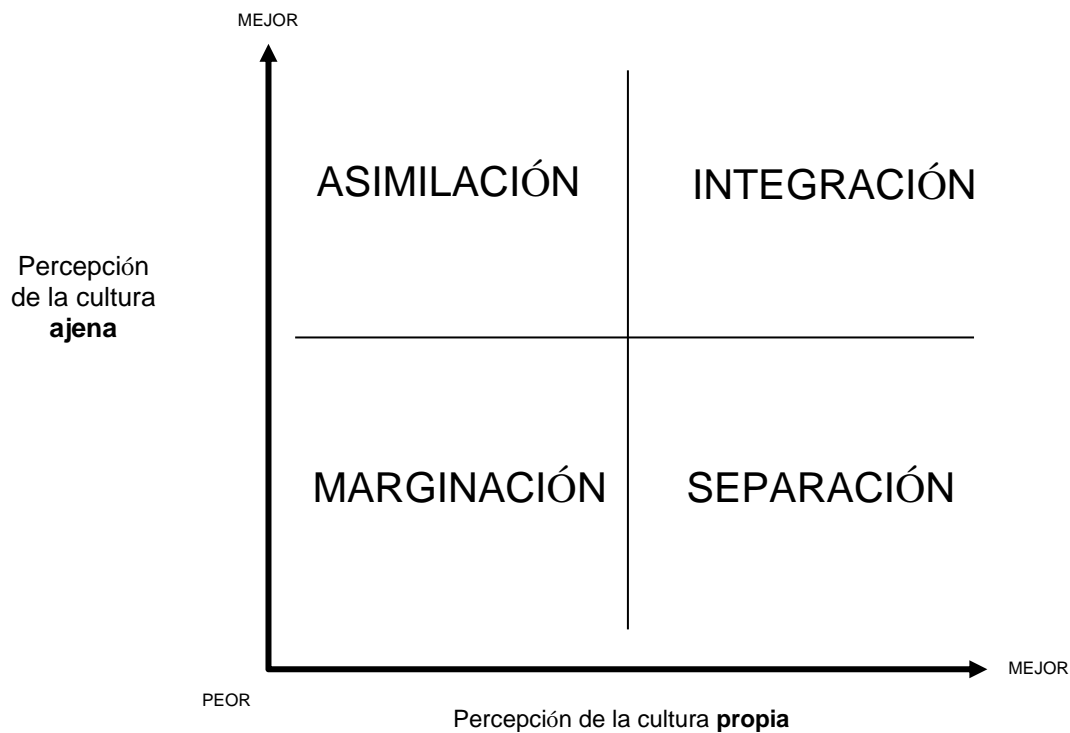


Gráfico 5.1. Aculturación, sus efectos

La separación ocurre cuando se valora demasiado la cultura propia y se percibe a la contraparte como culturalmente disgustante..

La asimilación ocurre cuando en el intercambio se intenta que nuestra contraparte asuma como propia la cultura que es nuestra. El intercambio se mantiene, siempre y cuando ella acepte mis normas. La marginación, hecho que el autor ha observado en algunos participantes de misiones de paz, surge inicialmente como aislamiento y hasta llega a existir una pérdida de identidad. Normalmente se la asocia con desórdenes de la personalidad y requiere de un asesoramiento profesional.

La integración describe el escenario ideal, donde las culturas propias y ajenas son apreciadas en igual medida. Este hecho normalmente se basa en combinar las compatibilidades culturales y establecer una entidad única desde la que parten los acuerdos.

El proceso de adaptación según los estudios de Thomas (2008)

Las reacciones son variables a lo largo del periodo de la misión. Es notorio ver cómo aquellos que inicialmente estaban eufóricos por la tarea encomendada, decaen en su espíritu y luego retoman un ritmo operativo deseable. Algunos pocos sufren el shock cultural y anulan buena parte de las capacidades que poseían cuando se desempeñaban en su ámbito natural.

El gráfico siguiente intenta evidenciar cómo varía la satisfacción del personal con respecto al paso del tiempo durante el despliegue.

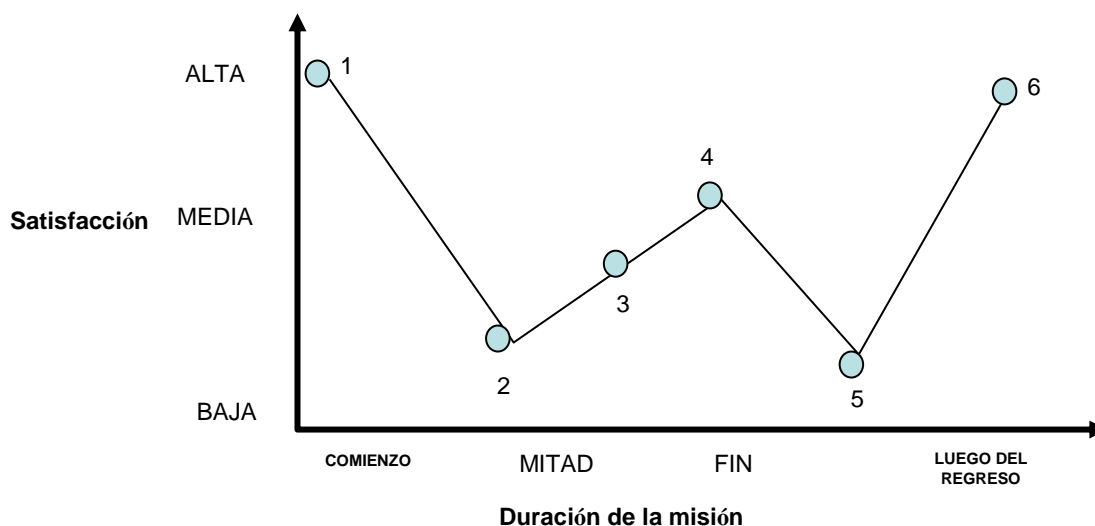


Gráfico 4.2. Variación de la adaptación durante una misión de paz

El punto 1 es indicado como el del “entusiasmo”, marcado por la lógica actitud positiva que genera el “viajar afuera”.

La satisfacción comienza a decaer hacia el punto 2 llamado como “frustración” o en el peor de los casos como “shock cultural”. Los cambios lentos en el entorno y la generación de expectativas demasiado ambiciosas antes de partir son factores que contribuyen sensiblemente a esta merma.

A partir de allí y con la adecuada acción de los líderes se comienza un proceso de “adaptación positiva”, señalado como punto 3. El clímax es normalmente alcanzado al final de la misión (punto 4) con lo que anteriormente se definió como “Integración”.

Resulta interesante extenderse un poco en el análisis del tiempo y observar que al reincorporarse a su núcleo natural, el hombre sufre una recaída indicada como punto 5 en la que comienza su “readaptación” hasta alcanzar el nivel normal de vida que tenía antes de su despliegue en el punto 6 en el que completa su ajuste al medio de origen.

Requerimientos básicos para adquirir habilidades interculturales

La competencia intercultural es algo que no surge de un momento para otro. Su puesta en práctica requiere de la combinación de cualidades que le resultan inherentemente básicas.

Sternecker (1992) logra sintetizarlas en cuatro áreas básicas a saber:

1. **Empatía:** Se trata de la capacidad del individuo de ponerse en el lugar del otro, independientemente del entorno cultural donde provenga y sus diferencias. Se compone de la sensibilidad, el tacto y la capacidad de asumir un punto de vista diferente.
2. **Tolerancia:** Resulta de la habilidad para manejar la tensión entre opuestos que son irreconciliables. Se apoya en la capacidad de liberarse de la estructura conocida y de aceptar el grado de incertidumbre que generan las situaciones novedosas. La focalización en completar hasta su finalización la tarea a desarrollar por el conjunto es un factor que facilita el accionar tolerante. Dependiendo de la posibilidad que las diferencias sean reconciliables y tomando en cuenta los conceptos de aculturación de Thomas se alcanzará en el mejor de los casos una integración plena y en el peor existirá un grado de asimilación.

3. **Distancia adoptada del rol propio:** Es descripta como la capacidad de salirse de uno mismo para mirarse desde afuera y evaluar los patrones propios de percepción y comportamiento. Ello brinda la posibilidad de cuestionar la imagen propia desde uno mismo. Sería focalizarse en el triángulo superior de la pirámide de Armano para poder iniciar el camino de regreso sin falsas expectativas.
4. **Capacidad de comunicación:** El esfuerzo por captar el lenguaje de los otros es percibido como una muy buena señal. Sin embargo, se deberán estudiar y practicar hábitos de comunicación no verbal propios de las contrapartes (Por ejemplo, en Afganistán, el pulgar arriba es un gesto grosero y agresivo)

Herramientas para el desenvolvimiento en un entorno multicultural

La cultura actúa como guía pero no puede ser fijada como determinante para tal o cual acción individual o colectiva. Por ello, las consideraciones culturales no pueden resultar en una lista que chequeada y cumplida ofrezca resultados rápidos y buenos.

Una de las mejores maneras de lidiar con las consideraciones culturales son los intentos de aproximarse a la relación con cuidado y sensibilidad, sin dejar de analizar el entorno.

Rubinstein, en un artículo del *Negotiation Journal* (2003), destaca principios, que sirven de orientación general al accionar del líder en la resolución del conflicto en un ámbito multidisciplinario.

1. Ser cuidadoso con el significado: Nuestras acciones y palabras que resultan repetidas son rápidamente tomadas como las piensa nuestra contraparte. Es absolutamente necesario distinguir entre planes (coordinar acciones de apoyo) y acciones (asegurar la distribución de ayuda humanitaria).

2. Prestar atención a la simbología: Usualmente comunicamos significados no solo mediante palabras. Existen momentos y lugares en los que las acciones son cuidadosamente observadas. Los gestos, las banderas de los vehículos, la postura de quienes nos acompañan son símbolos que se prestan a interpretaciones muy probablemente fuera de nuestro “cimiento” cultural. Resulta muy valioso comprender sus efectos sobre el otro y analizar la posibilidad de que un buen o mal uso contribuirá a facilitar o a frustrar el logro del objetivo.

3. No atribuir la motivación propia al otro: Este aspecto es absolutamente común en ambientes interculturales. En general, esto conlleva a sospechas infundadas y profundas, disminuyendo notablemente la capacidad para construir consenso.

4. Comprender las culturas organizacionales de cada actor: Antes de establecer cualquier mecanismo de acuerdo o coordinación es conveniente detenerse a analizar la cultura organizacional de las contrapartes. Tampoco es muy aplicable el hecho de trasvolar experiencias de una misión a otra ya que la cultura organizacional puede variar dentro de una misma organización (dependiendo por ejemplo en el caso militar de la distancia y capacidad de control que el comando superior posea sobre una unidad)

5. Las normas culturales que se esperan sean respetadas deben ser explícitas: Al variar bastante, las necesidades y expectativas culturales de las organizaciones deberían ser explícitas. De esta manera no existirá duda alguna que es lo que se desea hacer y qué es lo que se debe evitar. Como ejemplo de esto, el autor puede citar que en sus visitas al hospital de médicos sin fronteras en Gonaïves (Haití), sea cual fuere el acceso que tomara, encontraba carteles gráficos y escritos que expresaban la prohibición de portar armas en sus instalaciones. La inmediata y amable aceptación de esta norma por parte de quienes ingresábamos generó una atmósfera distendida, de confianza que derivó en medidas de apoyo mutuas durante la operación.

6. Aclarar los objetivos: Esto favorece la acción coordinada. En la medida de lo posible, el darles prioridad ayudará a organizar de manera más eficiente a quienes deban realizar el trabajo.

7. Evitar que el acuerdo genere actores en contraposición con sus organizaciones: En el desarrollo de las coordinaciones y negociaciones, puede ser que uno de los participantes sea llevado a acordar algo que resulta contrario a su mandato organizacional. Los mecanismos de coordinación deben orientarse a soluciones compartidas no solamente por las personas sino por quienes conviven con ellas en la organización. Un representante que regresa a su organización con un arreglo controvertido, muy posiblemente resulte aislado y esa organización perderá la confianza en el mecanismo para integrar esfuerzos.

8. Ser conscientes de que existen diferenciales de poder y que este se percibe de manera diferente (Indicador de distancia de poder): Es lógico que entre los participantes de un proceso de paz haya organizaciones más poderosas (fortaleza, recursos, movilidad) que otras. Si el consenso que se logra se basa en la diferencia de poder, el apoyo mutuo para lograr la misión se verá restringido.

CONCLUSIONES

Respondiendo al planteamiento del problema acerca de la manera en la que la cultura influye en el desarrollo de una operación de paz se podría establecer que:

- _ Los factores culturales se ponen en juego en la mayoría de las áreas que competen a una operación de paz. Sus influencias pueden ir desde lo sutil hasta lo intolerable. De hecho, muchos de los conflictos que se intentan solucionar bajo mandato de las Naciones Unidas tienen su raíz en las diferencias culturales de las partes en pugna.
- _ Las dificultades interculturales son muy difíciles de resolver. De alguna manera los actores logran entrar en concordancia. El nivel con qué logren hacerlo repercutirá directamente en los habitantes locales a través de la construcción de nuevos símbolos y rituales.
- _ Esa construcción, mientras más genuina resulte ofrecerá mayor integración a quienes se involucran en el proceso de estabilización, entretejiendo así un sistema de solidaridades y apoyos que buscará ser replicado.
- _ Las competencias interculturales no deben ser solamente trabajadas mediante el conocimiento. Para ellas es necesario un saber práctico en el que el componente volitivo de la persona ponga en juego la base de la pirámide perceptiva.
- _ En tanto la base de esa pirámide se haga más amplia, las posibilidades de buscar soluciones abarcativas se harán mayores.

Dentro de sus aportes pueden mencionarse:

La relación y aplicación de conceptos teóricos que habiendo sido estudiados en el ámbito empresarial resultaron aplicables al escenario complejo y multicultural de una operación de paz.

El análisis de la interacción entre los actores.

El planteo de la necesidad imperativa de adiestrar en cuestiones culturales al personal que es designado para integrar una misión de paz.

El capítulo final deja abierta la posibilidad de la implementación de un plan amplio y sistemático de educación respecto a aspectos culturales para el personal que el país destaca a operaciones de paz.

Finalmente, la hipótesis de que es una de las herramientas más decisivas en la integración de tareas durante una misión de paz, siendo los logros obtenidos por su implementación los más perdurables, se ve corroborada.

BIBLIOGRAFÍA

- Armano David.(2008). La pirámide de la percepción. Visitado el 3 de septiembre de 2011. http://darmano.typepad.com/logic_emotion/2008/10/perception-pyra.html
- Centro Henry L. Stimson. (2006). ¿El mandato imposible? Preparación militar, la Responsabilidad de proteger y las Operaciones de Paz Modernas. Holt Victoria K. & Berkman Tobías C.
- Emmerich Norberto. Los problemas del estado: el estado fallido. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/21132564/El-Estado-fallido-Dr-Norberto-Emmerich>. Visitado el 13 de octubre de 2011.
- Hofstede Gert, Hofstede Gert J. & Minkov Michael. (2010). Culturas y organizaciones. Los programas de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para sobrevivir. Nueva York.
- Huntington Samuel. (2001). El Choque de Civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- O'Neill J. & Rees N. (2005). Las operaciones de mantenimiento de paz de Naciones Unidas en la post guerra fría. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas.(2000) Informe del Grupo sobre las Operaciones de Paz de las Naciones Unidas, A/55/305–S/2000/809. Nueva York
- Sarjoh Bah A., Jones Bruce D., Tortolani Benjamin C. & Di Domenico Victoria.(2009) Informe anual sobre las operaciones de paz en el mundo.
- Rubinstein Robert. (2003). Negotiation Journal. En práctica: Consideraciones interculturales en Operaciones de Paz Complejas. Versión electrónica.
- Sternecker Petra.(1992). Identidad y aprendizajes interculturales. Berlín.
- Thomas, Alexander. Competencias Interculturales. Estudio encargado por el ministerio de Defensa Alemán. (2008). Bonn.