

Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto Para Operaciones de Paz



El Peacekeeper

PRIMERA REVISTA ARGENTINA
ESPECIALIZADA EN OPERACIONES DE PAZ

<http://www.caecopaz.mil.ar/>



23 años
Entrenando para la
Paz

En este Número:

Desde Adentro – Coronel Miguel Angel Salguero

- **La importancia de las competencias interculturales en el desenvolvimiento profesional del personal militar desplegado en una Operación de Mantenimiento de la Paz** –
Lic. Maria Isabel Muzio
- **Conciencia Cultural - Capacidad militar para el Éxito de la Misión** –
Lic. Ana Talamoni
- **Desarrollo de la Inteligencia Cultural como Herramienta Operacional para Misiones de Paz** - *Secretaría Académica del CAECOPAZ*

Ruta Nac 8 S/N Puerta 4 Campo de Mayo CP 1659 – Volumen 1 año 2018
Ediciones CAECOPAZ

Director de la Revista “El Peacekeeper”: Coronel Miguel Angel Salguero

Editor, Diseño y diagramación del “El Peacekeeper”: Coronel Miguel Angel Salguero – Director del CAECOPAZ. Lic. Ana Florencia Talamoni – Jefe Div. Relaciones Internacionales e Institucionales

Colaborador Fotográfico: SP IM Daniel Godoy



Desde Adentro

Les doy la Bienvenida a nuestra nueva Revista, “*El Peacekeeper*”, primera revista especializada en Operaciones de Paz de la Argentina., desarrollada y editada íntegramente en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ). Desde “*El Peacekeeper*” intentamos difundir las acciones referidas a la participación de las Fuerzas Armadas de Argentina en Misiones de Paz, y el pensamiento de este Centro de Entrenamiento sobre las Operaciones de Paz presentes y futuras.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el primer hito que dio lugar a la conformación de un mecanismo de seguridad colectiva internacional fue la Carta de la Organización de las Naciones Unidas. Su creación consagra los principios fundamentales de *Imparcialidad*, *Consentimiento de las partes* y *No uso de la fuerza* (excepto en defensa del mandato, en caso de legítima defensa y en defensa de las instalaciones de ONU). Otro hito central en la doctrina que rigen las operaciones de paz es el Informe Brahimi del año 2000. Tiempo después en 2008, el documento conocido como “Doctrina Capstone” tuvo como objetivo definir la naturaleza, el alcance y el empleo principal de las Operaciones de Paz, a modo de resumen de las experiencias y observaciones realizadas por la ONU, habiéndose conceptualizado el “espectro de las operaciones de paz”.

Por último, el documento “Mejorando la Seguridad de los Peacekeepers” llamado “Informe Dos Santos Cruz”, por el nombre del general brasileño que fue encargado de redactarlo, revela que los cascos azules muchas veces no tienen la capacidad para enfrentarse a las situaciones que encuentran, y ofrece sugerencias dirigidas a reducir los riesgos de seguridad y evitar un mayor número de víctimas mortales.

Este contexto nos encuentra en una situación que pese a los 140.000 efectivos militares, policiales y civiles desplegados actualmente, el efecto de los conflictos armados y los desastres naturales siguen devastando regiones enteras del globo. En este preciso momento encontramos que casi 70 millones de seres humanos están en campos de refugiados, o han sido forzados a huir de sus países.

Dada esta situación es necesario detenernos a reflexionar sobre la situación que atraviesan las operaciones de paz y, como destaca el Informe Dos Santos Cruz, los países contribuyentes de tropas debemos comprometernos a que los contingentes posean una mentalidad operativa diferente a las que necesitaban en antiguas misiones. A su vez, sus destrezas militares de combate deben responder a los más altos estándares de rendimiento, dotados con armamento que permita una adecuada capacidad de respuesta a ataques complejos, y equipamiento para reunir información y poder anticipar las acciones hostiles.

Esto nos muestra que para el éxito de las misiones de paz, **el valor supremo es la protección de la vida de las personas**. Las misiones deben ser multidimensionales, integrales, con mandatos robustos. El “espectro de las Operaciones de Paz” debe aplicarse de manera simultánea, y no de modo consecutivo.

Argentina tiene mucho para aportar a la comunidad internacional, frente a este escenario. Nuestra responsabilidad desde el CAECOPAZ, no es solamente proporcionar tropas

adiestradas, con sólida experiencia en operaciones de paz, educadas en el respeto a los derechos humanos, con capacidad para lograr empatía y comprender los entornos

multiculturales, sino también, contribuir desde la academia y la doctrina, al estudio de la situación internacional orientado a la paz. Por tal razón hemos diseñado esta revista de difusión digital, a fin de seguir contribuyendo a la Seguridad y la Paz Internacional.

En este primer número nos detenemos a reflexionar sobre los aspectos culturales que son necesarios contemplar en el contexto internacional, y especialmente por los soldados de la paz. Se abordan el mismo tema desde tres puntos de vista distintos, siendo la conclusión final el hilo conductor: La consideración de la cultura local como herramienta operacional.

Los invito a explorar “*El Peacekeeper*”. ¡Hasta el próximo número!

Coronel Miguel Angel Salguero
Director del CAECOPAZ

Coronel Miguel Angel Salguero, Director del CAECOPAZ

Ingresó al Ejército Argentino en 1984 y egresó como Subteniente del Arma de Caballería en diciembre de 1987

- Fue jefe de sección tanques, jefe de escuadrón y oficial instructor de tiro de tanques en el Regimiento de Caballería de Tanques 10 “Húsares de Pueyrredón”.
- En el ámbito de la educación militar se desempeñó como instructor en el Colegio Militar de la Nación, y en el Liceo Militar General Belgrano como instructor de cadetes y en la Escuela de Caballería como jefe de cursos de oficiales.
- Fue nombrado 2do Jefe y posteriormente Jefe del Regimiento de Caballería de Tanques 6 “Blandengues”.
- Prestó servicios en el Estado Mayor General del Ejército en la Dirección de Planeamiento, en la Dirección de Organización y Doctrina, y en la Dirección de Investigación y Desarrollo.
- Fue observador militar de las Naciones Unidas en Medio Oriente, sirviendo en el sur del Líbano y en las alturas del Golán.
- Fue jefe del contingente argentino en UNFICYP (Chipre), desempeñándose en el rol de Comandante del sector 1 entre septiembre 2013 y septiembre 2014.



La importancia de las competencias interculturales en el desenvolvimiento profesional del personal militar desplegado en una Operación de Mantenimiento de la Paz.



Por la Licenciada María Isabel Muzio – CAECOPAZ

Las operaciones de paz son uno de los instrumentos de los que dispone la Organización de las Naciones Unidas, para intentar restablecer el orden en un lugar en el cual debido a conflictos bélicos, controversias intraestados o colapso de las instituciones de un país, se vive una situación de violencia que representa una amenaza a los derechos humanos de los habitantes y a la paz y seguridad internacionales.

Están conformadas básicamente por tres componentes que constituyen los pilares sobre los cuales funciona la organización que afrontará los problemas relacionados a todos los aspectos propios del desenvolvimiento normal de una sociedad. Estos componentes son el civil, el militar y el policial, los cuales actuarán siguiendo un mandato promulgado por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas que da legalidad a su presencia y a las actividades que se consideren necesarias para lograr el objetivo final orientado a misiones de paz impone la necesidad de contar con un conocimiento profundo del modo en

de la pacificación y restablecimiento de la vida en un estado de derecho.

La participación en estas misiones supone para el personal militar la migración hacia países alejados de sus culturas de origen. Y además, implica la integración a una organización multidimensional y multinacional, conformada por personal de diferentes países que incluye muchas diversidades: étnicas, religiosas, políticas, de género, diferentes formaciones profesionales, etc. Dicha organización, compleja en su esencia, en donde conviven distintas realidades al mismo tiempo, trabajará para la consecución de un mismo fin, bajo un mismo mandato, pero atravesada por la diferencia, por la diversidad.

El otro aspecto, tal vez el más importante, no menos demandante, es la interacción con la población local, que tiene sus propias normas culturales y tradiciones. El accionar militar

que actúa y piensa la cultura en la que está operando profesionalmente. La esencia de la tarea del personal

desplegado en una OP implica trabajar en cooperación y en coordinación con otros actores fundamentales de la misma: agencias internacionales, ONGs nacionales, agencias de la ONU, el gobierno anfitrión, líderes locales, etc.

¿Cómo no tener en cuenta, entonces, que se necesitan profesionales con el entendimiento y la sensibilidad necesarias para navegar en medio de las diferencias culturales? ¿Cómo no pensar que las competencias culturales son un factor de importancia capital para garantizar la efectividad y el éxito en la misión?

Hace ya varios años, cuando todavía estaban vigentes los Módulos Estandarizados de Capacitación Genérica (SGTM) producidos por el Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas como contenido fundamental a ser utilizado en el entrenamiento del predespliegue por los países contribuyentes con tropas, había ya una sección que se llamaba “Conciencia Cultural”. Apuntaba fundamentalmente a tener en cuenta en la tarea, la cultura del país anfitrión. En el año 2008 estos módulos fueron revisados y actualizados. Esto dio lugar a la aparición de los CPTM, (Core Predeployment Training Material). En ellos la sección “Conciencia Cultural” quedó absorbida, pero no eliminada, por lo que se transformó en “Respeto por la Diversidad”. Es decir, en este nuevo contenido hay una demanda más exigente, más integral: se pretende que un peacekeeper esté capacitado para reconocer el valor que porta cada cultura, y el acento ya no recae en la población local, sino que se considera que el éxito de la misión dependerá en mucho de la capacidad del personal de NNUU de lograr relaciones respetuosas y comunicaciones efectivas con todos los miembros de la misión. Más aún, el respeto por la diversidad es considerado como uno de los valores organizacionales más importante para la Organización de las Naciones Unidas,

junto con la integridad y el profesionalismo.

Sin que se hable explícitamente de ello, la cuestión de la multiculturalidad, de la interculturalidad y de las competencias culturales, se hace evidente. Una competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Tiene un carácter holístico e integrativo. Sin embargo, la adquisición de dichas competencias culturales es una tarea por demás difícil, y que requiere de un prolongado proceso de entrenamiento que provoque el desarrollo de un determinado tipo de sensibilidad, la sensibilidad cultural.

Ésta permite, por ejemplo, reconocer la influencia que tiene la cultura en los individuos a la hora de percibir el mundo.

¿Cómo influye la cultura en el ser humano?

Ese sistema de significaciones aprendidas, compartidas y perdurables que es la cultura influye muy poderosamente sobre la conducta de los individuos, porque genera creencias, valores, esquemas de pensamiento, que dan lugar a la formación de conceptos, sobre la muerte, sobre el tiempo, sobre la ética, sobre la limpieza, actitudes hacia el cambio, relaciones con la autoridad, roles familiares, por citar sólo algunos ejemplos.

Este conjunto conceptual cultural, que posee también implícitos inconscientes, determinará, a su vez, el comportamiento de las personas que se hayan desarrollado y socializado en su seno.

Toda cultura tiene, además de esta estructura profunda una parte obvia, que se capta con los sentidos: la raza, el lenguaje, el aspecto físico, la vestimenta, el lenguaje corporal, etc. Por otra parte, las culturas pueden ser

más restrictivas o más sueltas en cuanto al grado de libertad de pensamiento con que cuenten sus miembros.

Hay que considerar, también, que cada persona, a su vez, es portadora de varias culturas: su cultura familiar, la cultura a la cual pertenece, la cultura organizacional de las distintas instituciones de que las que, en el transcurrir de su vida, ha formado parte, desde la escuela, lugares de trabajo, hasta el club del que es miembro. Su identidad está formada por un conjunto de significados y creencias que ha ido incorporando y que se influyen entre sí, que son dinámicos y susceptibles de modificaciones a lo largo de toda la vida. Es decir, pertenecer a una cultura no implica tener una “huella cultural” imposible de modificar.

Cada individuo construye su propia identidad a través de experiencias personales que va integrando, a partir de una multiplicidad de estímulos. Hay ya varios estudios formales realizados que han logrado identificar ciertas competencias intelectuales que permiten a las personas evaluar situaciones de índole cultural más acertadamente y operar efectivamente dentro de ellas, facilitando el intercambio o la asimilación de aspectos culturales no propios. Estas competencias son ingredientes fundamentales de la Inteligencia Cultural. Ésta podría ser definida como un conjunto de capacidades (sociales, emocionales, intelectuales) que, influyéndose mutuamente, permiten una efectiva adaptación a un tipo específico de ambiente cuya característica principal es la diversidad cultural y las sucesivas interacciones que surgen en este contexto, dando lugar a la interculturalidad.

En un artículo sobre el desarrollo de la inteligencia cultural en contextos militares, Pablo Depaula y Blanca Saucedo citan como la más reciente y elaborada definición la aportada por

Thomas y colaboradores (2008), quienes postulan que la misma es un sistema de interacción de conocimientos y habilidades conectadas mediante metacognición cultural, permitiéndole a las personas adaptarse, seleccionar y configurar los aspectos culturales de su ambiente. La metacognición cultural debe ser entendida como el conjunto de operaciones intelectuales asociadas al conocimiento, al control y a la regulación de los mecanismos de aprendizaje que intervienen para que una persona recabe, evalúe y produzca información. En definitiva, para que aprenda.

La inteligencia cultural incluye múltiples tipos de conocimiento y habilidades, que sirven a los fines de lograr conductas culturalmente inteligentes, es decir comportamientos apropiados que permiten una eficaz adaptación al ambiente cultural, para lo cual el componente metacognitivo mencionado antes es fundamental.

Este tipo de capacidad permite: a) tener habilidad y flexibilidad acerca del entendimiento de una cultura, b) aprender interacciones con ésta y gradualmente rediseñar el pensamiento y el comportamiento individual para hacerlo más considerado, capacitado y apropiado al interactuar con otros de diferentes culturas, y c) tener capacidad personal para trabajar de forma eficaz en ambientes que posean diversos estadios de desarrollo cultural.

Algunas de estas competencias pueden ser características innatas de la personalidad de ciertos individuos. Generalmente son personas con un alto coeficiente de inteligencia emocional, que les permite ponerse en contacto con sus propias emociones, regularlas adecuadamente y ser muy empáticos, es decir reconocer distintos estados emocionales en otros. Tienen una tendencia natural a la apertura personal. Para este tipo de personas, la diversidad cultural no es ni un

problema ni un obstáculo. Es, sencillamente, una realidad. Es más, hay quienes ven en ella una ventaja o una fortaleza a la hora de armar equipos de trabajo. Otros en cambio, necesitan de un aprendizaje, de un adecuado entrenamiento para poder desarrollarlas.

Ahora bien, la adquisición de este tipo de competencias requiere de un gran esfuerzo, de un trabajo importante a realizar cada quien consigo mismo. Porque la tendencia natural es ir hacia lo semejante. Es más, hay una parte del cerebro que responde a eso. (Facundo Manes, “El cerebro del futuro”, Ed. Planeta). El ser humano rechaza todo aquello que contradiga su sistema de creencias. Es bien sabido que se eligen programas de TV o periódicos que tengan la misma creencia política que la propia, y que entonces, la corroboran.

El obstáculo más difícil a sortear en el camino hacia la apertura personal es la propia disposición a construir preconceptos frente a lo distinto, a lo diferente, y tener una visión etnocentrista de la realidad. Es decir, analizar el mundo de acuerdo con los propios parámetros culturales, dando por cierto además que “mi cultura” es superior a otras realidades o comportamientos culturales. Los preconceptos son creencias que no surgen del conocimiento de la realidad, sino más bien, de un desconocimiento de la misma. Son ideas tomadas por ciertas, en el plano social y/o en el plano personal. A veces tienen una connotación negativa, “los árabes son terroristas”. Son los prejuicios. Otras no, “los alemanes son eficientes”. Son los estereotipos. Estos preconceptos empobrecen mucho la interpretación de la realidad. Además son resistentes al cambio. Pero orientan las expectativas y condicionan las conductas.

Tener una actitud abierta a las diferencias no significa suprimir el análisis crítico sobre ciertos aspectos de

otras culturas o de la propia, reconociendo que dichos aspectos no juegan a favor del bienestar o del desarrollo personal de sus miembros, o que atentan contra la dignidad humana. Y en todo caso sí permite distinguir cuáles cuestiones alejan o acercan a las personas, posibilitando la integración de las diferencias o la tolerancia de éstas.

A esta altura del presente escrito, habiendo hecho el intento de abordar en forma sucinta conceptos complejos y necesarios para la multiculturalidad, y retomando la temática del inicio, la importancia de la adquisición de destrezas interculturales para el personal que despliega en una OMP, creo válido resaltar el papel fundamental de la formación académica sobre esta materia. Entiendo la misma como una intervención educativa que se desarrolla paulatinamente, en congruencia y en conexión con el resto de las materias de la carrera militar, con la intención de que ella forme parte de la identidad profesional de dicho personal. Esta formación permitirá, en un principio, conocer y comprender cómo las diferentes culturas construyen la interpretación del mundo de acuerdo a su propia realidad, a sus propias experiencias y a medida de sus expectativas. También posibilitará la adquisición de destrezas, es decir formas prácticas y efectivas de interactuar en un medio multicultural, y, por último, lograr disposiciones personales que otorguen una mirada flexible y respetuosa hacia las diferentes realidades culturales, todas cuestiones fundamentales para actuar en concordancia con los roles que debe desempeñar en la actualidad.

Estar formado en una disciplina, implica que se ha forjado una identidad particular. No es sólo tener información sobre una determinada área de conocimiento, por más acabada que esta sea. Supone mucho más que eso: la construcción de un sistema de valores,

de una cosmovisión, de una manera de ser en el mundo.

Bibliografía:

“Competencias interculturales y su incidencia en la formación militar sudamericana en misiones de paz”, MSC. Víctor Emilio Villavicencio Álvarez.

“El inventario de habilidades interculturales” Maximiliano Fernández, 2013

“El cerebro del futuro”, Facundo Manes, Ed. Planeta, 2018.

Apuntes particulares.

CPTM. Módulo 3, Sec. 2. “Respeto por la diversidad”, Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas.

CONCIENCIA CULTURAL

Capacidad militar para el Éxito de la Misión



Por la Licenciada Ana Florencia Talamoni

PRESENTACIÓN

El presente trabajo afirma que un adecuado entrenamiento y planificación en la temática de la “conciencia cultural” acordes al área de misión contribuyen a la capacidad militar del personal desplegado y por ende, al éxito de la operación.

Un aspecto clave para el entendimiento cultural, es contar con las herramientas pertinentes que le permitan al soldado acceder a un conocimiento profundo de la historia y la cultura del área de la misión, entre otros aspectos.

Deberá tenerse en cuenta la buena y oportuna información táctica, que ayudará como guía para permitir una acertada conducción de las operaciones en la misión. Dicho proceso comenzará con la recolección de información inicial, dando lugar a su análisis por elementos especializados en el tema y culminará con su difusión en todos los

niveles. Para ilustrar lo planteado, se recolectaron testimonios de distintas personas con experiencia operacional en África. Se las encuestó e indagó respecto a su conocimiento cultural previo al despliegue; sus recomendaciones para futuros despliegues y sobre los aspectos que recomendarían para un acabado conocimiento cultural.

De estos testimonios, se destacan consideraciones en común que contribuirían a la capacidad operacional de los Peacekeepers: religión, relación con el género, costumbres, historia e idioma local.

Dichas Consideraciones se centran en aquellos elementos que se recomiendan para la preparación del personal con la intención brindarles herramientas para afrontar las diferencias culturales que puedan presentarse en el área de misión, su adaptación a las mismas y los desafíos o circunstancias no previstas que deberán resolver in situ.

La capacidad de comprender, adaptarse y desenvolverse en ambientes culturales diferentes constituye una parte esencial del entrenamiento del personal a desplegar, por lo cual la instrucción debe enfocarse especialmente, a desarrollar capacidades que permitan capitalizar dichos conocimientos en beneficio de la misión asignada.

Sumado a lo anterior, las recomendaciones que se enumeran en *“Consideraciones para los líderes de la misión en las Operaciones de paz”*, indican que para alcanzar una correcta coordinación e integración a la misión, se deben considerar la diversidad cultural local y de su propia organización, entre otros aspectos (Challenges Forum, 2010:31).

En una época donde la mayoría de los conflictos se suscitan entre facciones armadas rivales con ideologías políticas y culturales opuestas, es imperante que las operaciones de paz se rijan con mandatos claros que les permitan lograr el respaldo de la comunidad internacional para un acuerdo pacífico de las controversias, y por ende alcanzar éxito en la operación.

Las misiones de las Naciones Unidas se desarrollan en contextos políticos más complejos y entornos operativos difíciles, a diferencia de las antiguas misiones donde muchas jugaban un papel predominante al término de las hostilidades y de la firma de un acuerdo general de paz. Actualmente un número de misiones cada vez mayor opera en entornos remotos y hostiles donde no existen acuerdos políticos o donde han fracasado los intentos de establecerlos o restablecerlos. Trabajan mientras persisten las hostilidades y haciendo frente a partes que no están

dispuestas a negociar imponiendo restricciones a su capacidad de actuación. La dificultad se multiplica en países grandes y con poca infraestructura donde resulta mucho más difícil a las misiones de las Naciones Unidas hacer sentir su presencia. El personal de las misiones de las Naciones Unidas, actúa en entornos cada vez más peligrosos. (Informe Hippo, 2015:22)

La conducción de dichas Operaciones, por naturaleza complejas, requieren de un mando adecuado, creíble y flexible para adaptarse a las contingencias de la misión, y a los distintos ambientes donde se desarrollan.

Incrementar la capacidad militar de quienes harán frente a estas operaciones contribuye al éxito de la misión. Por tal razón resulta importante prestar especial atención en el entrenamiento y planificación a los siguientes aspectos relacionados con la conciencia cultural.

CULTURA Y RELIGIÓN

La cultura, abre el entendimiento global quedando demostrado hasta qué punto el aspecto religioso globalizado interviene en ámbitos tan diversos como la ayuda internacional, el estatuto de las mujeres, el manejo de los conflictos o incluso el turismo.

En primer lugar es menester mencionar que existe una gran variedad de definiciones acerca qué es cultura, es más, aferrarse a una definición ya es cultural. Centenares de enunciaciones, conceptos y teorías acerca de esta noción rondan el mundo de los intelectuales que intentan darle una característica común y valores generales.

De esta forma, se parte de interpretar a la Cultura como la

acción del hombre y la sociedad para otorgar significado y valores a las prácticas humanas, como ser; económicas, políticas, científicas, jurídicas, religiosas, discursivas, comunicativas y sociales en general.

La cultura puede entenderse como el conjunto de la vida del pueblo. Esto quiere decir que todo lo que hace a la vida de una persona se refleja en esa comunidad. Estará asociada, entonces, al conjunto de valores que lo motivan o desmotivan, la forma en que esos valores se expresan y se conforman a través de las costumbres, la lengua, las instituciones, la sociedad etc. Por esta razón, la Cultura determina nuestra actuación, nuestras relaciones, los pensamientos, nuestro entorno. Es relativa, aprendida, colectiva, cambia con el tiempo y es un proceso complejo de elementos que interactúan entre sí. La Cultura individual a su vez está constituida por esos valores, creencias, comportamientos y visión global que le devienen de la cultura general y de la historia.

Existe diversidad de factores dentro de una unidad humana que juegan un rol muy importante en la formación de la cultura individual y colectiva. Estos factores pueden ser urbanización, nacionalismo, migración, colonización, experiencia, industrialización, educación, antecedentes sociales y étnicos, religión, género, idioma, profesión y ajustes culturales transversales, entre otros.

Desde la vida personal hasta las relaciones internacionales nada es ajeno a lo cultural. La cultura africana es tan antigua como la misma raza humana. África, hogar de la cultura africana, es un continente muy diverso en su religión, costumbres, tribus, climas, idiomas

etc.

La religión juega un papel muy importante en este continente, destacándose por su variedad. El Islam mantiene presencia en el Norte, así como también en el Sahara, el Sahel, África Occidental y África Oriental. El cristianismo monofisita, aunque más antiguo que el Islam, está confinado a Etiopía.

África Magreb: El islam es la religión de Estado en Marruecos y Argelia. Diferente por su constitución de Estado Libre e independiente, Túnez también tiene al islam como religión oficial.

África Occidental: En esta parte de África escasos son ateos y agnósticos. A menudo se practica el animismo.

África Oriental: en esta región los musulmanes son mayoría y las diferencias religiosas son raramente toleradas. Las minorías soportan presiones, como en Sudán y en Somalia.

África Central: es mayoritariamente cristiana. Más de un tercio de los adeptos que frecuentan estas iglesias también se entrega a tiros animistas. En esta región, los vínculos entre política y religión son bastante estrechos.

África Austral: los cristianos son mayoritarios, salvo en la Isla Mauricio, donde los hindúes son dominantes.

El respeto y la comprensión por el aspecto cultural, enriquecen al peacekeeper y a su misión. Estos, y muchos aspectos más deben contemplarse cuando se planifica un despliegue para poder alcanzar el éxito operacional y los objetivos planteados a nivel nacional e internacional.

EL PAPEL DE LA MUJER Y EL GÉNERO

El comité especial sobre operaciones de paz (Naciones Unidas, 2017:57) destaca la necesidad de redoblar los esfuerzos por aplicar la agenda relativa a las mujeres, la paz y la seguridad en las actividades de mantenimiento de la paz, y observa que la participación de las mujeres a todos los niveles es fundamental para la eficacia operacional, el éxito y la sostenibilidad de los procesos de paz y las actividades de consolidación de la paz.

Desde sus inicios, las Naciones Unidas se encuentran comprometidas con el mundo en la búsqueda de la paz y la justicia cimentado en el respeto universal de los Derechos Humanos. Dicho compromiso es fortalecido y concientizado durante la etapa de instrucción del Personal de Naciones Unidas a desplegar en una Operación de Paz. La toma de conciencia de la protección de los Derechos Humanos y las cuestiones de Género junto con los grupos vulnerables forma parte del entrenamiento básico de todo soldado durante el predespliegue. El respeto de dichos Estándares Internacionales y, sobre todo, la complejidad de interpretación del factor cultural que interviene en proceso son esenciales.

En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible 2015, los Estados miembros de la ONU aprobaron la nueva Agenda Global de Desarrollo Sustentable conformada por 17 Objetivos y 169 metas que deberán ser cumplidos de aquí al año

2030. El compromiso es sobre cinco áreas vitales para la organización: Personas, Prosperidad, Planeta, Paz y Alianzas. Dentro de esos 17 objetivos, se encuentra el objetivo de lograr la igualdad de género (Talamoni Ana, 2017: 8)

La relación con la mujer en el continente africano varía según cada país, y se encuentra íntimamente ligada con la religión. El estatuto de las mujeres varía fuertemente de una religión a otra, pero la tendencia a considerarlas en pie de igualdad con los hombres persiste.

El entrenamiento debe contemplar la caracterización de estos grupos minoritarios, como así también las distintas razas, sus pautas de relacionamiento o religiones que hacen un factor principal de identificación de origen del conflicto. Los trabajadores de Naciones Unidas deben comprender dichas diferencias y recibir recomendaciones de trato hacia los mismos.

En cuanto a la religión, no solo identificar los distintos grupos religiosos, sino también sus prácticas y el respeto a su culto.

No debemos olvidar que muchas Operaciones de Paz actúan por consecuencia de una crisis racial o de diferencias étnicas. Un caso muy claro fue el Genocidio en Rwanda en 1994. En situaciones similares posteriores, los "Peacekeepers" no deben desconocer las causas del conflicto y cuáles son los intereses de cada grupo perteneciente a dicha sociedad, para saber cuál es su comportamiento esperado y recomendado para la acción.

LA CONSIDERACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL PERSONAL DE NACIONES UNIDAS

El Código de Conducta del personal de Naciones Unidas, trata sobre aquellos parámetros que se aplican al personal de las Naciones Unidas enunciadas en el Artículo 1 del Estatuto del Personal de las Naciones Unidas.

Un factor sumamente importante es el código de conducta de los participantes de una Misión de Paz, a la hora de la interacción con una nueva cultura. Dicho factor no solo hace referencia a la relación con la población local, sino también con las autoridades y las partes del conflicto en la zona de despliegue. Desde el entrenamiento predespliegue, se vincula al personal con la idea que éste forma parte de un componente invitado del país anfitrión, y como tal se espera el respeto de las normas y las instituciones formales del país anfitrión o todos aquellos países que pueda visitar durante su misión.

El trato recomendado para tales situaciones es el de máximo respeto y cortesía, sobre todo con mujeres, mayores y niños. Resulta dificultoso establecer parámetros de comportamiento sobre todo en zonas donde varían ampliamente las consideraciones que se tienen de lo políticamente correcto, no obstante ello, los miembros de una misión deben evitar ofender o violar deliberadamente o no, costumbres sociales o sentimientos religiosos. De ser posible, quien esté a cargo establecerá las pautas de comportamiento y vestuario recomendados para cada situación.

LAS COSTUMBRES LOCALES

A través de la cultura se van generando estereotipos de

identificación mediante un opuesto. El riesgo del prejuicio comienza con la comparación; cuando ésta se realiza a través de grupos culturales, existe el peligro de desarrollar estereotipos negativos que llevan al prejuicio y la discriminación.

Dicho prejuicio comienza cuando juzgamos a otras culturas a través de nuestro propio sistema de valores para identificarnos o diferenciarnos.

Este es uno de los riesgos en los que se puede incurrir y ocasionar conflictos y malentendidos por la carencia del conocimiento, falta de motivación para aprender o de preparación para hacer frente a otras culturas.

Esos malentendidos, se basan a menudo en información imperfecta y se hacen presentes mediante los conocimientos y las experiencias de cada individuo. Para tratar de evitar esta situación, una de las formas es estudiar, enseñar y dar a conocer esos aspectos culturales y lograr un camino empático en la comunidad. Conocer las diferencias culturales es entender sus orígenes y, sobre todo, la convivencia cultural.

Los "Peacekeepers" tienen que hacer frente a este desafío, porque al trabajar en ambientes multiculturales y complejos, se debe prestar especial atención y cuidado al priorizar las expectativas de la propia cultura sobre la otra. De esta forma se evitará la formación de prejuicios contra otros grupos. Los propios testimonios de soldados que han estado desplegados en África, aseveran que su conocimiento de la cultura local previo al despliegue fue escaso. Por tal razón afirman que, de haber contado con mayor información de la cultura local, habrían mejorado su capacidad operacional.

En una sociedad ajena, no atravesaron el proceso por el cual el individuo se culturiza, es decir, el proceso por el cual el ser humano desde niño adquiere el sistema de valores y otros atributos de su cultura. El "Peacekeeper" no intenta asimilarse, mas respeta esos valores que le son tan lejanos y tan cercanos a la vez. Éste tratará de lograr la interacción cultural moviéndose en distintos niveles. El entrenamiento debe contemplar dichos niveles, junto con sus características y sus diferencias, y así alcanzará el éxito de la misión.

Tampoco deben ver a la cultura como algo que se tiene, algo apropiable, sino como una producción colectiva llena de significados y modificaciones. La cultura tiene tanto un universo social como individual, donde la base de su aprendizaje es la socialización y la diferenciación.

Por ejemplo ciertas fechas consideradas sagradas o que recuerden hitos históricos podrán exacerbar o apaciguar ánimos, obstaculizar o promover acuerdos. El contacto previo de tales aspectos no puede desconocerse ya que constituye una herramienta muy útil y oportuna que incidirá seguramente en el manejo del riesgo y el cálculo del esfuerzo operacional.

Otro aspecto de relevancia en la misión lo constituyen los "bienes culturales". Insertos dentro del conjunto de componentes del medio ambiente humano, según su más moderna concepción, requieren su resguardo en todas las circunstancias posibles. Estos representan la manifestación tangible de cada cultura, su sentir y pensar. Muchos de estos bienes conectan a los actuales pobladores con sus raíces, a través de monumentos arquitectónicos, símbolos, lugares santos, por lo cual

merecen un trato especial. Siguiendo con esta línea, las Naciones Unidas, conscientes de la importancia de estos aspectos, dieron lugar a la prohibición expresa (Koffi Annan, 1999:2) a sus fuerzas, respecto de producir daños al medio ambiente y a los recursos naturales y culturales. Tal disposición posee implicancias de alcances variables, pero imponen la necesidad de incluir conocimientos al personal de despliegue, a efectos de evitar omisiones riesgosas, conflictos con la población y legislación local o posibles requerimientos a la ONU o a los países actuantes. En consecuencia, deberán estar presentes en el planeamiento de cada misión.

Cada subcultura de África expresa valores comunes de forma diferente. Lo que puede ser correcto y adecuado en una cultura, puede ser inadecuado e irrespetuoso en otra.

Generalizando, el sentido de Estado Nación puede interpretarse distinto para un país africano que para uno latinoamericano. Tal vez el real sentido de pertenencia para un africano pueda llegar a encontrarlo en su propio grupo étnico o tribu.

HISTORIA

Para algunos, periferia del mundo, para otros, África podría estar en el centro de las grandes maniobras políticas, económicas y militares de las grandes potencias. Sin embargo el reparto del poder y las riquezas al interior de cada país parece aún lejano.

La conformación del Estado Nación, las luchas por el poder, la creación de una identidad nacional conforman la historia de cada país y, en consecuencia, sus sentimientos más profundos.

Entre el año 1989 y 1999 la mayoría de

los modelos políticos y económicos que moldeaban a África, fueron cuestionados. El fin del enfrentamiento Este-Oeste apagó los conflictos desde el exterior; los regímenes comunistas desaparecieron o se convirtieron a la economía de mercado; el derrocamiento del apartheid en Sudáfrica selló el fin simbólico de los regímenes coloniales.

Pero aún hay quiebres. En algunos países los métodos neoliberales hicieron estallar el contrato social surgido de las independencias. Organizaciones de ayuda económica internacional se hicieron presentes con sus programas de desarrollo y lucha contra la pobreza.

A estos factores se agrega la emigración, la presencia de nuevas potencias extranjeras, delineando una nueva geopolítica del continente.

La historia de África está acompañada de planes que buscan reconstruir sociedades desgarradas como consecuencia de la guerra, luchas independentistas, guerras de fronteras, conflictos regionales y crisis alimentarias.

La intensa ayuda llega a su esplendor. Múltiples Misiones de Paz y tribunales internacionales han acompañado a las guerras africanas de las últimas dos décadas, siendo insuficiente los mismos para detener la ola de conflictos que atraviesa el continente.

El mapa histórico africano es complejo, siendo uno de los aspectos que se destacan a la hora del entrenamiento previo al despliegue.

CONOCIMIENTO LINGÜÍSTICO

Ya lo afirmaba el General Douglas Fraser, Comandante del Comando Sur de los Estados Unidos, cuando se

dirigió a su audiencia en la cumbre sobre lengua y cultura en el Departamento de Defensa: “El dominio idiomático y la conciencia cultural, forman parte de las capacidades militares obligatorias de todo militar”.

Se estima que en el mundo hay cerca de 6800 lenguas, de las cuales 2.050 se hablan en África. Por esta razón y, considerando el escaso tiempo con el que se cuenta para la preparación de la misión, sería algo ambicioso pretender que el soldado de paz se comunique de una forma fluida en el idioma local.

Se considera que el multilingüismo africano ha significado enormes problemas de comunicación, trayendo implicancias en la educación y en la estabilidad política.

Como lo mencionado anteriormente, no se pretende que el soldado de paz hable de forma fluida las 2050 lenguas que se encuentran en África, pero, sumado al conocimiento histórico local, poder observar que, junto a estas lenguas africanas, existen las llamadas lenguas indoeuropeas coloniales y oficiales, las cuales se utilizan de forma oficial y en actividades administrativas. Por ejemplo, el idioma francés se habla en casi 22 países al igual que el inglés, mientras que el portugués es oficial en 5 países y el español en uno solo.

En las misiones de paz, el conocimiento del idioma local u oficial no solo incrementa la capacidad militar; sino favorece la calidad de la comunicación que se entabla; incrementa las herramientas de negociación y mediación que tuviera que necesitar y aporta al liderazgo de la misión.

No obstante, el conocimiento del idioma oficial del país anfitrión, no

se descarta, y de hecho se fomenta, tal como aprender palabras clave de apertura a las conversaciones o de agradecimiento en la lengua local o del dialecto local.

ENTRENAMIENTO EN CONCIENCIA CULTURAL

El entrenamiento en cuestiones culturales para el Departamento de Operaciones de Paz de Naciones Unidas, principalmente se encuentra dirigido bajo los parámetros establecidos en los “*Core Predeployment training materials*”. Dichos módulos son las directrices que se utilizan como base para lograr lineamientos básicos sugeridos para la instrucción. Luego se hará la correcta profundización de los temas, debido a que son demasiado escuetos, utilizando todos los recursos disponibles y las fuentes adecuadas para enriquecer la instrucción. Asimismo, se diseñan los programas y los contenidos, haciendo una correcta distinción dependiendo a quien se dirija la enseñanza. Por consiguiente, dichos módulos de entrenamiento, serán adaptados a las circunstancias del aprendizaje y direccionados para la consecución del objetivo inicial de la instrucción.

En materia de entrenamiento lo que se puede asimilar de una cultura depende del nivel de comprensión en el cual nos situemos. Se podría resumir de la siguiente forma:

Un primer nivel referido a la forma en que se expresan los valores relativos al comportamiento social local y las formas correctas de comunicarse.

Un segundo nivel aparece a través de los aspectos observables en forma

cotidiana como pueden ser la vestimenta, el lenguaje, la comida etc.

Un tercer nivel mucho menos evidente que los anteriores, aunque no menos importante, está constituido por el sistema de creencias, ideas y valores presentes en la cultura local, cuyo desconocimiento u omisión suele llevar a posiciones no negociables. Debe tenerse en cuenta que, en muchos casos, para una sociedad que ha sufrido los avatares de la guerra o desastres naturales, serán estos valores intangibles, tal vez, los únicos que puedan conservar y defender.

A lo antedicho deben sumarse las particularidades y procedencias de los distintos grupos que habrán de integrar las fuerzas desplegadas. Este aspecto es de gran importancia a la hora de consolidar un equipo de trabajo eficaz y eficiente.

La problemática cultural en el ámbito de las operaciones de Naciones Unidas, requieren de aspectos educativos, de entrenamiento y de capacitación tendientes a la aptitud, toma de conciencia y competencia de cada uno de sus integrantes.

LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Para ejemplificar lo anterior, se debe contar con una gran cantidad de fuentes de información a la hora de planificar la instrucción.

Las fuentes a través de las cuales se obtiene la información y así poder capacitar al personal, son diversas y no siempre toman protagonismo al mismo tiempo. No se puede afirmar que una es más importante que la otra, sino que todas en un correcto conjunto facilitan el proceso de enseñanza - aprendizaje en cuestiones culturales. Pueden estar basadas en:

- Experiencia y lecciones aprendidas
- Fuentes locales
- Material bibliográfico y normativa internacional
- Conocimiento general.

Experiencia y lecciones aprendidas

Al contrario de lo que muchos consideran, no siempre el valor de la experiencia viene con la edad, sino por lo vivido, por lo transitado.

Por eso decimos que la experiencia es resultado de una mente abierta al análisis, la reflexión y el aprendizaje continuo de las vivencias.

Una de las más preciadas fuentes de datos con la que se puede contar a la hora del entrenamiento es con la experiencia personal de la gente que estuvo en misión. Resulta de un gran valor para el entrenamiento la experiencia porque no solo se resalta la vivencia, sino también la forma en que es transmitida dentro de nuestra misma cultura.

La educación en su fase formativa contribuye a acumular conocimientos y vivencias. Por eso la experiencia puede y debe acumularse.

La experiencia llega errando y aprendiendo de los fallos, llega cuestionándose todo pero cuando es transmitida, fluye con la intención de ser aprendida y actuar de manera eficiente ante situaciones inevitables.

Fuentes Locales.

Muchas veces es necesario contactarse con un local o alguien que conozca la idiosincrasia del lugar para que se pueda captar de mejor manera el entrenamiento y lo cultural.

Pueden transmitir formas de pensar, de vivir, modismos, como vestirse, además de asesorar sobre los usos y costumbres del lugar y las tradiciones, entre otras cosas.

Material Bibliográfico y normativa internacional.

Contar no solo con material escrito sino también con películas o Internet, forma parte del complejo intelectual con que se entrena al personal de Operaciones de Paz. Hoy en día con la globalización las redes informativas están cada vez más conectadas y el flujo de información es incontrollable. El acceso a la misma es mucho más amplio y visible para todos. Mostrar imágenes del lugar y sobre todo videos, es muy instructivo y fomenta el entusiasmo en el aprendizaje.

Conocimiento General.

Junto con todos los demás, este conocimiento general está formado por todas aquellas apreciaciones que tenemos acerca de la cultura local.

Consideraciones para la instrucción

Las culturas se diferencian de un continente a otro, de un país a otro, aún dentro del mismo país también varían, en cuanto a distintas apreciaciones de la vida en comunidad.

En realidad, es esta información previa la que permitirá diagramar el programa formativo en lo específico, potenciando los elementos que resultan más disímiles respecto a nuestra cultura y remarcando fundamentalmente en las diferencias.

Todo personal de las Naciones Unidas antes del despliegue de una misión, debe conocer la historia, estructura laboral, las relaciones familiares, cuestiones de género,

prácticas y creencias religiosas, así como también las costumbres y el trato social del país anfitrión y de sus zonas más próximas.

ADAPTACIÓN CULTURAL

Como se mencionó en reiteradas oportunidades, es menester que el "Peacekeeper" conozca cultura, usos y costumbres, también las tradiciones del país anfitrión, idioma, etc.

Puede considerarse frecuente, que los peacekeepers recién llegados a la misión experimenten ciertas incomodidades y tal vez atraviesen desarreglos en su forma de pensar, se vuelvan nostálgicos, sufran alguna pequeña depresión o también lleguen a demostrar cierta hostilidad y rechazo por esa cultura. A esto se lo suele llamar "Shock Cultural", por el cual deberían recibir asesoramiento con el personal específico para sobrellevarlo.

Parte de este entrenamiento previo es para evitar dicho enfrentamiento cultural, y avanzar en aquellos aspectos más operacionales, dejando a un lado aquello que se ha aprendido previamente.

Los "Peacekeepers" que no reciben el entrenamiento apropiado en esta materia llegan al área de misión desconociendo su clima, el lenguaje, señalización del tránsito, etc. y se agrega además el contacto con los contingentes de otras nacionalidades.

El proceso de adaptación cultural requiere un tiempo prudencial de identificación y aceptación o rechazo. Algunos estudios han definido como etapas en la vida del "Peacekeeper" en misión, que se pueden ejemplificar como etapa de luna de miel, enfrentamiento inicial, ajuste a la crisis y recuperación.

Estas etapas no son absolutas, sino que son una generalización. Los seres humanos son todos diferentes poseen multiplicidad de reacciones y pueden reaccionar de forma muy diferente ante distintos estímulos.

CONCIENCIA CULTURAL ¿DESDE DÓNDE PARTIMOS? – CONCLUSIONES

Para comprender al otro debemos entendernos a nosotros mismos. No se puede querer asumir el desafío de entender una forma de vida que supuestamente es muy diferente a la propia, sin antes comprender los parámetros mediante los cuales vamos a evaluarla. Sobre todo porque pueden ser fuente de malentendidos y posibles conflictos interculturales.

Cuando se está hablando de una cultura muy diferente a la nuestra, a veces es necesario para definirla contrastarla con la nuestra. Por esa razón conocer de dónde se viene, puede ayudar a la relación e interacción con lo ajeno, mediante la contrastación con los estándares culturales propios.

Cuando se habla de conocer nuestra propia cultura, nos referimos a comprender cómo se han formado nuestros diferentes estilos, nuestras experiencias, nuestras formas de pensamiento, es decir, comprender el porqué de nuestro comportamiento y reacciones sociales.

Una vez que comprendemos de dónde venimos, estaríamos preparados para abordar un entrenamiento profundo y hacer frente a una cultura ajena.

Si se encuentran diferencias no deben ser abordadas subestimándolas, sino que la grandeza de la conducta del

“Peacekeeper” debe reflejarse en el respeto y cortesía por la identificación y aceptación de lo diferente, sin considerar algún tipo de juicio de valor.

Hasta hace poco tiempo el entrenamiento en cuestiones culturales era tan solo una ilusión, las nuevas exigencias y la experiencia recogida a través de los años, han generado un nuevo estadio en la instrucción sobre esta materia.

La relevancia que han adquirido los desafíos referentes a la cultura, se adjudican a la complejidad y multifuncionalidad que asumieron las Operaciones de Paz en los últimos años. Hoy en día dichas operaciones poseen componentes multiculturales y además se llevan a cabo en lugares que ofrecen gran diversidad cultural.

Al hablar sobre conciencia cultural no solo se hace referencia a la identificación y respeto por la cultura local, sino también seguir con los parámetros de la propia cultura, respetando las normas y modos de acción que establecen las Naciones Unidas para su accionar. Con esto se quiere decir que los “Peacekeepers” no solo representan a su país, sino que también a las Naciones Unidas. Tanto su conducta como su comportamiento deben evidenciar al respeto por las normas locales especialmente y producir impactos positivos para el éxito de la misión.

Para quien escribe, parte del éxito de una Operación se puede asociar, en gran medida, a la comprensión por parte del “Peacekeeper” de las diferencias culturales, sus diferentes interpretaciones y sus efectos. El planeamiento de las Operaciones una vez desplegadas, su ejecución estarán también condicionadas en alguna medida por los aspectos culturales locales y también por sus diferencias

con la carga cultural del equipo y su comprensión y adaptación

Se puede afirmar, en resumen, que el objetivo del entrenamiento de las Naciones Unidas sobre apreciaciones culturales del área de misión, es brindar la información necesaria para vivir y trabajar en un ambiente multicultural. De esta forma lo que se intenta es compatibilizar los conceptos de conocimiento cultural con los del trabajo efectivo dentro de la misión.

Este entrenamiento se combina con ejemplos y situaciones hipotéticas basadas en la experiencia, susceptibles de consideración en la misión.

La duración de la instrucción dependerá de la complejidad de la zona de misión y del conocimiento con el que se cuente de la misma.

Como valor agregado a la reducción de los niveles de incertidumbre ya expresados, se habrá enriquecido al personal en un mayor conocimiento y comprensión de la dimensión humana, permitiendo a su vez, valorarla adecuadamente.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Challenges Forum, (2012). *Consideration for Mission Leadership in United Nations Peacekeeping Operations*. Sweden: Folke Bernadotte Academy.
- United Nations. (2017). *Report of the Special Committee on Peacekeeping operations*. New York. General Assembly, United Nations
Recuperado de <https://digitallibrary.un.org/record/1290750>
- Le monde Diplomatique,. (2009). *El*

Atlas III, Un mundo al Revés.
Valencia: CI Capital Intelectual.

- Le monde Diplomatique,. (2007). *El Atlas de las Religiones.* Valencia: CI Capital Intelectual.
- General Assembly . (1999). *Observancia del derecho internacional humanitario por las fuerzas de las Naciones Unidas.* New York. United Nations Recuperado de <http://hrlibrary.umn.edu/instree/Sunobservance1999.pdf>
- Talamoni, A.. (2017). Training for Peace our Shared Responsibility. *Alcopaz Magazine*, (3), 5-19.
- Lieutenant General (retired) Carlos Alberto dos Santos Cruz. (december 2017). *Improving Security of United Nations.* United Nations. United Nations Recuperado de https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/improving_security_of_united_nations_peacekeepers_report.pdf
- United Nations. (Junio 2015). *Information note on High-Level Independent Panel on Peace Operations.* New York. United Nations Recuperado de <http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/High-Level-Independent-Panel.pdf>
- Report of the High- Level Independent Panel on United Nations Peace Operations. . (june 2015). *Uniting our Strengths for Peace – Politics, Partnership and People.* New York Recuperado de https://peaceoperationsreview.org/wp-content/uploads/2015/08/HIPPO_Report_1_June_2015.pdf
- General Assembly. (septiembre año 2000). *Declaración del Milenio.* New York. United Nations Recuperado de <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552s.htm>

Desarrollo de la Inteligencia Cultural como Herramienta Operacional para Misiones de Paz



Por la Secretaría Académica del CAECOPAZⁱ

“Lo que vemos cambia lo que sabemos. Lo que conocemos cambia lo que vemos” J. Piaget

CONSIDERACIONES CULTURALES

Entre sus muchas acepciones, Gerard Hofstede define *cultura* como la programación colectiva de la mente que diferencia a los miembros de una categoría de personas de otra, en tanto que por “programación colectiva” puede entenderse un proceso al que todo ser humano se ve sujeto desde su nacimiento. Esta programación colectiva tiende a la formación de un condicionamiento cultural según el cual una conducta es más aceptada cuanto más se acerca a las reglas de la sociedad.

Los “errores” que suelen cometerse están relacionados con que a menudo se miden las costumbres de los extranjeros usando nuestros propios parámetros culturales. Esta percepción deformada de la realidad es pasible de modificación si se logra descentralizar la percepción; es decir, si quien se encuentra

observando una cultura diferente a la propia logra correrse de su propio centro y ponerse en el lugar del otro para acercarse a su modo de ver esa realidad en apariencia común. Para mejorar esa comprensión, entonces, es preciso, primero, examinar los rasgos especiales de nuestra propia cultura, y luego, entender la naturaleza subjetiva de nuestra ética o de nuestros valores nacionales.

De las diferentes maneras de clasificar las culturas, tomaremos dos: la primera categorización está relacionada con las acciones que realizan y la segunda con el manejo del espacio. Según la primera categorización, las culturas nacionales y regionales pueden clasificarse someramente en tres grupos. En primer lugar están los planificadores altamente organizados, orientados a la tarea (lineales-activos) que realizan una

cosa por vez en la secuencia planificada, concentrándose específicamente en lo que están haciendo. Este grupo incluye los suecos, suizos, holandeses y alemanes. En segundo lugar los llamados “interrelacionados locuaces”, orientados

a las personas (multi-activos) que realizan varias tareas a la vez sin tener en cuenta una planificación ordenada, y consideran que la realidad es más importante que un horario acordado. Un ejemplo de esta cultura son los portugueses. Finalmente, se encuentran los oyentes introvertidos orientados hacia el respeto (reactivos). El ejemplo característico es Japón, cultura cuya característica es la escucha atenta y la posterior respuesta con punto de vista propio.

Las dificultades surgen cuando ambas culturas trabajan juntas. Al establecer comunicación con otras culturas a menudo existen problemas en el desarrollo de confianza

Culturas de bajo contexto	Culturas intermedias	Culturas de alto contexto
Estados Unidos Australia Gran Bretaña Canadá Países Bajos Nueva Zelanda Italia Bélgica Dinamarca Suecia Francia Irlanda Noruega Suiza Alemania Finlandia	Austria Israel España India Japón Argentina Irán	Brasil Turquía Grecia Filipinas México Portugal Hong Kong Chile Singapur Tailandia Taiwán Perú Pakistán Colombia Venezuela

y la comprensión de significados. Los malentendidos entre los hablantes se deben a nuestras propias normas culturales y los problemas de relación con los demás, que incluyen también las diferencias en el uso del espacio.

Según las diferencias en la proxémica cultural, encontramos culturas *de alto contexto* y *de bajo contexto*. Una cultura de alto contexto es aquella en la que sus miembros tienden a aproximarse y tocarse frecuentemente al interactuar. Algunas de estas serían los países latinoamericanos, Europa del Sur y, en su mayor expresión, Oriente Medio. Estas culturas se dividen entre las culturas multi-activas y reactivas de la clasificación anterior. Las culturas de bajo contexto son aquellas cuyos miembros guardan mayor espacio entre ellos y se tocan menos que las culturas de alto contexto. Estados Unidos, el Reino Unido, Japón y, en su máxima expresión, el Lejano Oriente, son ejemplos de estas culturas, que coinciden con la mayoría de las características de una cultura lineal-activa.

En cuanto a la definición de comunicación como un “proceso simbólico en el que las personas crean significados compartidos”, existen cuatro niveles distintos de espacio personal: el íntimo incluye contacto directo con otros individuos en un rango de 45 cms. (contactos amorosos, besos e ideas emocionales); el personal cubre la distancia de entre 45 cms. y 1.20 mts. (conversación de amigos cercanos); la distancia social implica una distancia de entre 1.20 y 3.60 mts. (utilizado en transacciones comerciales e interacciones sociales ocasionales entre conocidos); y la

distancia pública usualmente es de más de 7 metros (a veces, como en salas de conferencias o aulas magnas consiste en 3.60 metros). Es importante familiarizarse con todos estos niveles, pues forman parte de la comunicación intercultural para lograr una comunicación efectiva a la vez que se respetan las diferencias y similitudes culturales de cada uno. Aunque las normas para el espacio personal varían de cultura en cultura, hay casos en los que estas categorías muestran algunas excepciones. Los países árabes, por ejemplo, aunque son culturas de alto contacto en la comunicación no permiten este tipo de interacción entre géneros: hay razones religiosas que impiden, y hasta penalizan, que las mujeres tengan contacto con los hombres. Por otro lado, en los Estados Unidos, una de las culturas de bajo contexto, hay demostraciones de afecto públicas entre mujeres y hombres; en China, otra cultura de bajo contexto, es común ver jóvenes varones tomándose las manos mientras caminan o conversan. En Brunei los hombres estrechan las manos entre sí, y las mujeres también, pero estrechar las manos entre géneros no es aceptable. En la cultura de Oriente Medio, empujarse en público es algo característico, surge de un conjunto de presupuestos relacionados tanto con las relaciones interpersonales como con las formas de percibir el cuerpo, mientras que los americanos lo consideran prepotente y grosero. Paradójicamente, para los árabes los europeos del norte y los americanos son prepotentes. Siguiendo con los árabes, éstos

tienen el hábito de respirar sobre su interlocutor al hablar porque consideran que los olores agradables son una forma de involucrarse con el otro, lo cual es educado y conveniente para la comunicación. Para un americano y en otras culturas, se consideraría grosero. Para que la comunicación intercultural sea más exitosa y respetada, es necesario contar con un conocimiento de este tipo de diferencias y una actitud empática.

Entre los hábitos de comunicación han de considerarse también los de escucha. Ninguna cultura escucha del mismo modo. Los europeos del norte (alemanes, suecos, finlandeses) son buenos oyentes, mientras que los franceses y españoles no. Otros, como los estadounidenses, escuchan con atención o indiferencia según la naturaleza de la conversación o el discurso. También deberían considerarse los modales. Si bien se dice que la conducta define al hombre, también lo condena; pero no hay tal cosa como una etiqueta internacional y algunos modales sólo se aceptan en el territorio del que provienen. Lo que son buenos modales en un país son excentricidades o malos modales en otro. Dilema para los viajeros internacionales: ¿deberían mantener su impecable comportamiento nativo y arriesgarse a inevitables pasos en falso, o deberían imitar a la gente que visitan y arriesgarse a hacer el ridículo por no hacerlo bien? Si bien a veces se intenta imitar las normas de conducta del país que se visita, en ocasiones hay tradiciones muy poco comunes que se desalienta imitar.

Fig. 1: Enumeración de algunas culturas según su manejo del espacio. Fuente: Culture's Consequences (1980), p. 158. Citado en Alice, M.

LA INTERCULTURALIDAD Y LAS FFAA

Depaula & Saucedo (2008) definen inteligencia cultural como la "capacidad individual mediante la cual cada conductor militar hará uso eficaz de estrategias apropiadas para comprender las necesidades de los diferentes grupos culturales, dirigir conflictos producto de diferencias de cultura e informarse de las consecuencias de sus decisiones sobre los resultados de las operaciones multiculturales desarrolladas".

En este contexto, se puede decir que aunque se cuente a veces con un buen conocimiento de la situación y logística y tecnología apropiadas para hacer frente a un enfrentamiento bélico, pero el desconocimiento de las características culturales del oponente pueden causar dificultades no previstas.

Así, según Thomas e Ikson (2003) se estaría en presencia de algunas características culturales como sistemas sociales, ideologías, formas de pensamiento y valores que constituyen límites culturales, invisibles, y de otras visibles que serían la arquitectura, los artefactos y el lenguaje gestual y corporal. A diferencia de límites más tangibles, barreras más formales como serían las lingüísticas, políticas, legales o económicas, estas características culturales, las barreras informales, son usualmente pasadas por alto cuando no deberían serlo, ya que suelen constituir los obstáculos más

significativos a la hora de que las fuerzas de paz puedan desarrollar su tarea de manera natural y fluida. Thomas e Inkson (2003, citados por Depaula y Saucedo 2008) establecen que los fracasos derivados de las relaciones interculturales tienen que ver con el hecho de que las personas no son conscientes de sus propios rasgos culturales y tampoco aceptan las características culturales de otras personas. Dicho de otro modo, existe un desajuste en su *relativismo cultural* (Herskovits, 1948) que no les permite reconocer la diferencia de significado de ciertas costumbres o actitudes en una cultura diferente y esto afecta el desempeño tanto del individuo como de la institución.

Se impone entonces que en la formación del peacekeeper se estudien las culturas y las prácticas existentes en los países en los que desplegarán que pudieran afectar tanto las relaciones humanas como las tomas de decisiones y resolución de problemas.

Según Scales (2006; citado por Depaula & Saucedo 2008): “Los soldados jóvenes deben recibir una instrucción cultural y de idiomas, no para convertirlos en lingüistas, sino para prepararlos con competencia cultural e idiomática para entender y conversar con los ciudadanos nativos en la calle (...) Deben demostrar el entendimiento cultural y poseer la empatía personal para establecer alianzas y ganar la confianza de culturas ajenas.” (p. 51-52). Esta consideración debe extenderse a la capacitación en inteligencia cultural del personal para las OMP. En este sentido, la Inteligencia Cultural se entiende como la

capacidad individual para entenderse eficazmente con personas que difieren en sus orígenes y conocimientos culturales (Ang et al., 2007 en Depaula y Saucedo 2008) y debe resumir ciertos rasgos culturales de los individuos que pueden ser comunes entre culturas u opuestos entre ellas para que estos individuos logren una adaptación eficaz al ambiente de la misión; dicho resumen es sólo posible realizando un ejercicio metacognitivo, ya que es sólo a través de la aplicación de procesos cognitivos que puede captarse la lógica subyacente en una cultura foránea y reconocerse su existencia.

Es posible afirmar que una interacción intercultural es efectiva cuando un individuo logra relacionarse con individuos de otras culturas sin verse afectado por altos grados de stress. Thomas et al. (2008) la define como un sistema en el cual conocimientos y habilidades interactúan gracias a procesos metacognitivos culturales, es decir, procesos que permiten que un individuo reflexione y evalúe las culturas con las que está interactuando a efectos de tomar las decisiones más acertadas. Cole (1971) y Johnson et al. (2006) definen a una conducta culturalmente inteligente como aquel comportamiento apropiado que se sustenta en conocimientos y habilidades

La interacción intercultural efectiva facilita el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y la concreción efectiva y satisfactoria de la meta propuesta, pero requiere un aprendizaje permanente de interacciones sociales en las que se observen diferencias culturales en

uno y otro individuo. Este ejercicio metacognitivo de observación reflexiva de las conductas culturales ajenas conducirá a una mayor tolerancia y a menor cantidad de prejuicios y requerirá de la capacidad de empatía, flexibilidad y habilidades sociales por parte de los individuos. Cuando se habla de metacognición cultural, entonces, debe entenderse que ésta consiste en un proceso reflexivo dinámico sobre el conocimiento cultural que se produce antes del momento en que se manifiesta la conducta cultural. Estos procesos metacognitivos, planificados, intencionales y orientados hacia la realización eficaz de futuras tareas, implican una capacidad adaptativa consciente y culturalmente inteligente para monitorear y regular las conductas y la toma de decisiones relacionadas con objetivos precisos.

Según dicen Depaula y Saucedo (2008) *“Las habilidades adaptativas singularizan el constructo Inteligencia Cultural, representando la capacidad para generar conductas apropiadas a un nuevo entorno cultural, a través de la autorregulación y flexibilidad conductual, que es diferente a la “imitación” de conductas, idea que ha sido sostenida como un aspecto positivo de la inteligencia cultural en las definiciones originales (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), pero que en realidad ha sido reformulado entendiéndose que el desarrollo y aplicación de Inteligencia Cultural debe aspirar a modelar el contexto de interacción creando un “único ambiente” compartido entre ambas culturas, y no un mero ajuste producto de la*

imitación cultural, la adaptación rígida a las normas sociales, etc.”

En lo que concierne a la Inteligencia Cultural en el campo militar, es preciso recordar que un oficial debe tener, entre otras características, la de ser un líder intercultural. Para esto deberá investigar y focalizarse en la educación y el entrenamiento para esta capacidad durante las prácticas en el terreno, ya que es preciso que las fuerzas que desplieguen en países del exterior estén a la altura de los requerimientos del contexto multicultural de su área de operaciones, conozcan las características propias de la cultura del país anfitrión y sean hábiles para desenvolverse personalmente. Este entrenamiento debe considerar el contexto operacional del terreno donde se despliegue para así poder predeterminedar los niveles de competencia cultural necesarios a manejar, como así también los rasgos generales de la cultura, las organizaciones militares y civiles locales, los valores y las diferencias de género del área en la que se desenvolverán.

Depaula y Azzolini (2012) sugieren que existiría en la formación militar un conflicto que explicaría los inconvenientes del personal militar a la hora de interactuar en contextos multiculturales. Este conflicto residiría en el hecho de que tradicionalmente el personal militar se forma en su rol de defensa del territorio nacional, un rol que enfatiza el valor de los usos y costumbres propios y la actitud subordinada hacia las órdenes emanadas de la superioridad; por otro lado, las características actuales de la defensa a nivel mundial

requieren la participación de efectivos militares en misiones de paz y misiones humanitarias, lo cual llama por un enfoque más abierto a la valoración de la multiculturalidad y una capacidad de interactuar y negociar en una dirección más horizontal para tomar decisiones, lo cual involucra la existencia de pensamiento crítico. La inexactitud de las percepciones, interpretaciones y significados que se atribuyen a ciertos procesos o conductas culturales puede generar errores cuando quien debe tomar decisiones desconoce los estímulos y pueden surgir fracasos vinculares. Es preciso entonces prever un proceso de adaptación a la nueva cultura, sin llegar a la aculturación que propone John W. Berry (1989) y que consiste en aquellos cambios que los grupos humanos atraviesan cuando deben elegir entre mantener los rasgos de la cultura propia o establecer relaciones con los miembros de la cultura en la que se están insertando, estando la decisión gobernada por el grado de flexibilidad estructural e ideológica de cada individuo como entidad cultural. Esta colisión vertical-horizontal, tradicional-actualizado, es lo que debería abordarse y resolverse a la hora de decidir las políticas de actualización de la currícula en la formación de personal militar. A menudo, la incertidumbre cultural del tomador de decisiones hace que las decisiones tomadas sean más intuitivas, y la premura en el tiempo para tomarlas evita que sea una decisión más analítica, y estas variables hacen que esas decisiones que debe tomar a menudo sean inadecuadas. La formación y

capacitación del personal militar, entonces, debe consistir en el desarrollo de estrategias que favorezcan la aparición de habilidades interculturales y de competencias que posibiliten la integración y un desempeño eficaz de las tareas en las áreas de responsabilidad.

Según se establece en las "Consideraciones para el personal directivo de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas" del *International Forum for the Challenges of Peace Operations*, "La diversidad organizacional y cultural dentro de la misión puede promover un mejor empleo de las características profesionales, técnicas y culturales, lo que brindaría amplitud a la misión y flexibilidad en la planificación e implementación de la misma". La capacitación intercultural acompañada de la experiencia internacional es de gran ayuda para reducir malentendidos y fomentar mejores relaciones, ya que quien experimenta este trayecto formativo adquiere una perspectiva más aguda de la cultura receptiva y toma una postura cultural que propicia un acercamiento favorable a tal cultura.

LECCIONES APRENDIDAS Y NUEVOS INTERROGANTES

A la hora de encarar la capacitación de las fuerzas armadas en el desarrollo de la inteligencia cultural, es preciso acudir a peacekeepers que han pasado por experiencias interculturales ya que ellos pueden hacer los aportes más significativos. Algunos oficiales del cono sur consultados respecto a si consideraban que la información

sobre diferencias culturales recibida en la etapa pre-despliegue era suficiente, coincidieron en que la misma era insuficiente para lograr la adaptación satisfactoria a las diferencias culturales y relataron que debieron recurrir a conocimientos particulares o capitalizar las experiencias vividas en el mismo momento del despliegue. Asimismo, resaltaron la necesidad de llevar a cabo una instrucción referida a la realidad, costumbres y situación actual del país en el que se desplegará. Los recursos para obtener dicha información pueden provenir de diferentes fuentes (Internet, información de primera mano o proveniente de las embajadas o agregados militares de los países receptores) y una vez obtenidos pueden ser organizados en forma de currícula que oriente la capacitación.

Las dificultades más frecuentes referidas se relacionan con el hecho de que las costumbres y hábitos culturales latinoamericanos se perciben por las culturas de otros continentes como muy diferentes: suelen sorprenderse por su nivel educativo y destacan su actitud simpática, su habilidad deportiva y existe la creencia de que los sudamericanos son buenos bailarines. El contacto corporal se rige por códigos muy diferentes a los latinoamericanos: algunos ciudadanos europeos se muestran incómodos ante un abrazo o un golpe amistoso en la espalda, mientras que entre libaneses y afganos, las caricias y el contacto físico representan más una señal de amistad que una manifestación de relación de pareja. Debe tenerse también mucha precaución en el

contacto, tanto físico como visual, con el sexo opuesto, que podría ser considerado ofensivo en muchas culturas no occidentalizadas. Las culturas que pueden presentar mayores dificultades para la adaptación son especialmente las que profesan el culto del Islam, y que se caracterizan por una fuerte rigidez relacionada con sus creencias, y se dan en el ámbito social, dado que es en este ámbito en el que hay que hacer el mayor esfuerzo para adaptarse a las costumbres ajenas y ser "incluido". En el ámbito profesional, por otro lado, los inconvenientes están más relacionados con los horarios de las oraciones y los hábitos alimenticios durante las fiestas religiosas, que suelen presentar problemas incluso si las costumbres alimenticias no son observadas por quienes no profesan la religión islámica y residen en una comunidad que sí lo hace.

En relación con el proceso de adaptación a las costumbres, los oficiales entrevistados manifestaron que logran adaptarse a las diferentes costumbres aunque en un comienzo les hayan causado un impacto y ellos mismos no las practiquen. Sugieren, entre otras estrategias, llevar adelante conversaciones con los locales comentando su sentimiento de incomodidad; aunque esto pueda provocar una situación algo tensa al comienzo, puede evitar mayores malentendidos posteriormente.

El desarrollo de las conversaciones remite al uso de una lengua. ¿Qué lengua ha de utilizarse en los diferentes países? Si bien algunos peacekeepers refieren que en ámbitos civiles, por ejemplo, los

franceses demandan que se use su lengua, y que los bosnios no muestran ningún interés en hablar otro idioma que no sea el propio, también sostienen que el inglés es la lengua franca en el cuartel y entre el personal de ONU.

En referencia a la adopción de hábitos al regreso de su misión, los oficiales entrevistados refirieron haber adquirido un gusto por algún plato tradicional o formas de cocción de alimentos típicas de algún país. Un hecho curioso que uno de ellos resaltó se relaciona con el hábito de no estrechar la mano izquierda (llamada “la mano sucia”) al saludar luego de haber servido en un país musulmán, puesto que en esa cultura esa es la mano que se utiliza para higienizarse en el baño.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Charles Cosgrove (2004) afirma que para que el trabajo con culturas diferentes que persiga metas comunes llegue a ser concretado, la interculturalidad debe ser un aspecto importante del nivel operacional del liderazgo. Al trabajar con extranjeros, se cometen “errores” relacionados con el modo en que miden sus costumbres usando nuestros propios parámetros. Es cierto que puede contarse con un buen conocimiento situacional, logístico y tecnológico para llevar a cabo una misión, pero esto no es suficiente si se desconoce el contexto cultural y sus implicaciones.

Siendo que este desajuste afecta tanto el desempeño individual como el institucional, se impone que la capacitación del peacekeeper incluya el estudio de los hábitos y costumbres culturales propios del

país receptor, un estudio de metacognición cultural; es decir debe haber un proceso reflexivo que ayude al personal militar a desarrollar una capacidad adaptativa culturalmente inteligente. Para que un oficial se pueda llamar líder intercultural, deberá desarrollar estas habilidades durante su formación básica y posterior a costo de que no pueda cubrir los requerimientos del contexto multicultural del área en que despliegue. En este trayecto formativo, la experiencia sistematizada de peacekeepers que hayan pasado por experiencias interculturales será de vital importancia para el diseño de la currícula de la instrucción. Dado que las características del ambiente operacional varían según el área de responsabilidad, el entrenamiento debe ser específico del contexto operacional del terreno de despliegue y considerar los niveles de competencia cultural que será preciso manejar, realidad, costumbres y situación actual.

Además de la sistematización de las lecciones aprendidas, existen sitios de entrenamiento intercultural que proveen información valiosa sobre diferentes países del mundo. Estas fuentes pueden ser consultadas para el diseño de una capacitación que prepare a los oficiales de las fuerzas armadas para misiones de paz en contextos interculturales, porque, al decir del ex Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas, Dr. Kofi Annan, *“...en el siglo XXI, la misión de las Naciones Unidas se definirá con una conciencia nueva y más profunda de la santidad y la dignidad de toda*

vida humana, independientemente de su raza o religión."

DOCUMENTOS CONSULTADOS

1. Azzollini, Susana; Depaula, Domingo; Piñeyro, Diego; Torres, José. *Incidencia del estilo decisorio predominante y el grado de incertidumbre cultural en la efectividad de las decisiones tomadas por militares voluntarios en misiones de paz*. Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, vol. 4, num. 3, 2012, pp.12-21.
Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina (2012)
2. Azzollini, S.; Depaula, P.; Clotet, C.; Nistal, M. *La tensión entre la adaptación y la extrañeza cultural: Los significados atribuidos por integrantes de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. Extraído de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5223/ev.5223.pdf (2010)
3. Carnes, David. "Nonverbal Communication In Cultures | LIVESTRONG.COM.
" *LIVESTRONG.COM - Lose Weight & Get Fit with Diet, Nutrition & Fitness Tools* | *LIVESTRONG.COM* . 15 May 2010. Web. 08 Dec. 2011.
<http://www.livestrong.com/article/123900-nonverbal-communication-cultures/> .
4. Commisceo Global. Country Guides to Culture, Customs and Etiquette extraído de <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides> (Julio 2018)
5. Depaula, Pablo; Azzollini, Susana. *Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudios militares argentinos*. Revista de Psicología Vol. 30 (1). (2012)
6. Gestipolis.Negociación. *Cultura al negociar en distintos países* . Extraído de <https://www.gestipolis.com/negociacion-cultura-al-negociar-en-diferentes-paises/> (Julio 2018)
7. Hall, Edward Twitchell. *The Hidden Dimension* . Garden City, NY: Doubleday, 1966.
Print
8. International Forum for the Challenges of Peace Operations (2010) " *Consideraciones para el personal directivo de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas*"
9. Lewis, Richard D. " *When Cultures Collide: leading across cultures*" . Nicholas Brealey International. Boston. London (2006)
10. Lustig, M. W. and Koester, J. 1996. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. HarperCollins College Publishers. NY, USA

ⁱ **Autores:**

Profesora Sandra Pizzorno –
Licenciado Pablo Labandeira
Licenciada Gladys Juncos
Licenciado Rodrigo Morel OrgeSrta. María Eugenia Cornejo



@El Peacekeeper
CAECOPAZ
Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto Para Operaciones de Paz
Argentina