A photograph of chess pieces on a green surface. In the foreground, a white king and a white pawn are lying on their sides. In the background, a black king stands upright. The lighting is dramatic, highlighting the textures of the pieces.

PSICOLOGÍA Y SERVICIO EXTERIOR

EMILIANO L.
LIMA MESA



Ediciones
Política Internacional

PSICOLOGÍA

Y SERVICIO EXTERIOR

Emiliano L. Lima Mesa



Edición y corrección: Adyz Lien Rivero Hernández
Diseño y maquetación: Yadyra Rodríguez Gómez

© Emiliano L. Lima Mesa, 2024
© Sobre la presente edición:
Ediciones Política Internacional, 2024

ISBN: 978-959-7267-58-4

Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación
sin permiso previo por escrito de los titulares del copyright.

Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García”
Ediciones Política Internacional
Calle Calzada n.º 308, entre H e I, El Vedado,
Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba
isri-vrext03@isri.minrex.gob.cu

ÍNDICE

PRÓLOGO / 9

INTRODUCCIÓN / 11

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA DE LA PERSONA / 17

La Psicología Científica / 18

El reflejo, el reflejo psíquico y el reflejo consciente / 21

Lo biológico en la persona / 23

Lo social en la persona / 26

La psicología de la persona. La personalidad / 27

El análisis de las características de una personalidad / 30

CAPÍTULO 2

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD COGNITIVA HUMANA / 35

Principales procesos cognitivos / 36

Las sensaciones / 36

Las percepciones / 37

La atención / 39

La memoria / 41

El pensamiento / 46

El lenguaje / 49

La imaginación / 50

Las capacidades / 51

CAPÍTULO 3

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD AFECTIVA-MOTIVACIONAL / 53

Las emociones / 54

Las emociones primarias / 57

La inteligencia emocional / 59

Los estados de ánimo / 60

Los sentimientos / 61

La tensión y el estrés / 63

Las motivaciones / 67

Teorías o modelos motivacionales / 69

Teoría de las necesidades jerarquizadas / 70

Teoría bifactorial / 71

Teoría de las tres necesidades / 71

Teoría X y Teoría Y / 72

Teoría EIV / 73

Teoría ERG / 74

Teoría de fijación de metas / 75

Teoría de la equidad / 76

CAPÍTULO 4

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD VOLITIVA-CONDUCTUAL / 78

La toma de decisiones / 79

Los sesgos cognitivos en las decisiones / 82

Las cualidades volitivas / 85

El temperamento / 90

El carácter / 92

La actitud / 94

El prejuicio / 96

El estereotipo / 98

CAPÍTULO 5

LA PSICOLOGÍA DEL GRUPO SOCIAL / 99

La personalidad y el grupo / 99

El grupo social / 100

Los componentes de la psicología del grupo social / 102

El liderazgo / 112

CAPÍTULO 6

LA PSICOLOGÍA EN EL ANÁLISIS / 118

El análisis en la esfera del Servicio Exterior / 119

Operaciones lógicas en el análisis / 123

Redacción de los informes de análisis / 133

Técnicas para reducir la subjetividad en el análisis / 138

El análisis prospectivo / 139

CAPÍTULO 7

LA PSICOLOGÍA EN LA NEGOCIACIÓN / 142

Tipos y estilos principales de los negociadores / 145

Características psicológicas de un negociador eficaz / 155

Dos ejemplos reales de negociaciones fallidas / 166

Ejemplo 1 / 166

Ejemplo 2 / 168

CAPÍTULO 8

LA PSICOLOGÍA EN LA COMUNICACIÓN / 174

Aspectos psicológicos en la comunicación / 175

La psicología en la comunicación verbal / 179

La comprensión del lenguaje paraverbal / 194

La interpretación del lenguaje no verbal / 196

El vestuario / 198

Los ojos y la mirada / 199

La cara / 201

Las manos / 202

Los gestos al fumar / 205

La cabeza / 205

Los brazos / 206

La postura / 207

Los ritmos corporales / 208

El olfato / 209

El tacto / 210

El espacio / 211

La comunicación en el Servicio Exterior / 212

CAPÍTULO 9

LA PSICOLOGÍA EN LA PROPAGANDA / 215

La propaganda política y la propaganda sociológica / 216

La propaganda y la persuasión / 220

Nuevos conceptos y nuevos actores / 223

Las técnicas psicológicas de la propaganda / 228

Recomendaciones psicológicas para impartir una conferencia política / 236

La propaganda política nazi en Alemania / 239

La contrapropaganda / 241

CAPÍTULO 10

LA PSICOLOGÍA OPERATIVA / 243

La Psicología Operativa en los Servicios de Inteligencia / 244

La inteligencia y el espionaje / 246

La inteligencia a través de fuentes humanas (HUMINT) / 246

De la HUMINT a la VIRTUAL HUMINT / 248

Phishing: la forma más sencilla, peligrosa y efectiva de ciberataque / 251

Las estafas en las redes sociales / 254

Las noticias falsas en Internet / 255

Falsos mitos para justificar el alcohol / 256

Consejos para no ser víctima de la VIRTUAL HUMINT / 258

La Psicología Operativa en las operaciones militares / 259

Guerra psicológica, operaciones psicológicas y operaciones de apoyo a la información militar / 260

La propaganda como parte de la guerra psicológica contra Cuba / 262

Las acciones como parte de la guerra psicológica / 264

La propaganda dentro de la guerra de cuarta generación / 266

La guerra de información / 267

La guerra cognitiva, guerra de quinta generación o guerra sin límites / 268

CAPÍTULO 11

LA PSICOLOGÍA POLÍTICA / 271

Factores que determinan el voto electoral / 275

Teoría sociológica (Universidad de Columbia) / 275

Teoría de la identificación partidaria (Universidad de Michigan) / 276

Teoría de la elección racional / 277

<i>Los conflictos sociales</i>	/ 278
<i>Teoría del psicoanálisis</i>	/ 278
<i>Teoría del campo</i>	/ 279
<i>Teoría de los conflictos o conflictología</i>	/ 280
<i>Teoría de los juegos</i>	/ 281
<i>Teoría realista del conflicto</i>	/ 282
<i>El liderazgo político</i>	/ 287
BIBLIOGRAFÍA	/ 298
<i>Fuentes de internet</i>	/ 308
DATOS DEL AUTOR	/ 317

PRÓLOGO

En una tarde, mientras discutíamos sobre el nuevo Plan de Estudios de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, el autor me mostró sus apuntes sobre diversos temas de Psicología, forjados a lo largo de muchos años dedicados al trabajo práctico en esa especialidad, a la investigación científica y a la enseñanza de la asignatura Psicología Aplicada a las Relaciones Internacionales en nuestra institución.

Recordé mis andares en la Psicología durante los años en que me formaba como profesional en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales y le comenté lo útil que me habían resultado los conocimientos adquiridos en esa asignatura, para mi posterior desempeño personal y profesional.

Le sugerí que escribiera un libro de texto para nuestros estudiantes a partir de aquellas interesantes notas, textos y planes de clase. Estuvo varios segundos meditando y me respondió con laconismo: “Parece una buena idea”.

No hablamos más del tema, hasta que un día, algunas semanas después de aquel encuentro, me sorprendió con la entrega de un capítulo, con la propuesta de que lo revisara y le diera mis criterios, cuestión que realicé con mucho gusto. Me motivé tanto con el trabajo, que le ofrecí publicar el libro en Ediciones Política Internacional, de

nuestro Instituto, considerando que entre sus propósitos tiene la producción de libros para la docencia. En ese momento, atendiendo a su solicitud, me comprometí a escribir este prólogo, no sin una fuerte resistencia inicial, que supo franquear el autor con argumentos.

Gracias a la constancia y perseverancia de trabajo del profesor titular e investigador titular del Instituto de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García”, nuestro compañero Emiliano Lorenzo Lima Mesa, quien es también licenciado en Psicología y doctor en Ciencias Pedagógicas, al cabo de varios meses aquella idea de escribir el libro se convirtió en una realidad. Y acrecienta el mérito de su labor el hecho de que lo hizo en medio de un período complejo y sin abandonar el cumplimiento de otras tareas importantes para el Instituto.

El texto tendrá una buena acogida entre los estudiantes del ISRI y, no dudo, también en otras instituciones docentes similares, de pregrado y posgrado, del país y del extranjero. En sus páginas, además, los funcionarios del Servicio Exterior podrán encontrar aspectos interesantes sobre los fundamentos psicológicos de sus principales actividades profesionales.

Espero que el libro sirva también para estimular a otros profesores, en aquellas asignaturas que pueda resultar de interés, a escribir textos básicos en que resuman sus conocimientos y experiencias prácticas, investigativas y docentes en la materia que imparten.

De esa manera podemos aprovechar más, en apoyo al proceso docente-educativo del Instituto, no solo el vasto potencial de nuestro claustro, sino las amplias posibilidades que nos brinda Ediciones Política Internacional.

Dejamos el libro en las manos de los lectores y esperamos que les resulte útil y ameno.

ROGELIO SIERRA DÍAZ
Rector del Instituto Superior de Relaciones
Internacionales “Raúl Roa García”.
Enero de 2023.

INTRODUCCIÓN

Para el estudiante que se prepara como especialista en el campo de las Relaciones Internacionales, ya sea en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García” de la República de Cuba o en cualquier otro centro similar, es trascendental conocer elementos básicos de la Psicología, que subyacen en el quehacer de su actividad profesional. También resulta muy importante el aprendizaje de esos contenidos por parte del graduado que no los recibió en su formación universitaria y se desempeña en el Servicio Exterior.*

Entre las funciones más importantes de los miembros del Servicio Exterior, especialmente cuando cumplen misiones diplomáticas, se encuentra la realización de distintos tipos de *análisis* sobre la vida política interna y la política exterior de los países y regiones a su cargo; así como de los hechos, las situaciones y las problemáticas de otras zonas que puedan influir en las propias, labor en la que se ponen de manifiesto diversos procesos psíquicos cognitivos, entre ellos, y de manera destacada, el pensamiento, a través de sus operaciones

*. Se toma como concepto de Servicio Exterior al sistema conformado por el servicio interno y el servicio externo, que integran los sujetos y miembros que ejecutan la política exterior del Estado, atendiendo a lo planteado en la Ley No. 133 de 2020 del Servicio Exterior de la República de Cuba.

fundamentales, las cuales son estudiadas de forma especial por la Psicología, además de otras ciencias.

En la elaboración de escenarios regionales y particulares, el análisis de pronósticos y alertas sobre el desarrollo presente o futuro de acontecimientos, así como en la propuesta de acciones, políticas y estrategias, interviene de manera decisiva e invariable la imaginación creadora, proceso esencialmente vinculado a la actividad cognitiva del hombre.

La realización de cualquier estudio o la caracterización de la situación económica, política y social de un país o región, conlleva ineludiblemente al análisis de los factores de su formación y desarrollo, así como a las causas principales y el pronóstico de sus probables efectos, para lo cual el analista requiere estudiar la opinión pública, los distintos informes elaborados con anterioridad y las características psicológicas de los líderes y las organizaciones más influyentes.

Otra importante función de cualquier diplomático, como miembro del Servicio Exterior del país, es la *negociación*, actividad *per se* eminentemente psicológica, al punto que cuando leemos sobre estrategias, tácticas y técnicas negociadoras nos parece que estamos leyendo literatura puramente psicológica.

En cualquier conversación o negociación el especialista necesita conocer las características psicológicas de la contraparte, comprender el lenguaje no verbal, escrutar a su interlocutor, controlar las emociones, responder con contundencia a planteamientos con los que muchas veces tratan de provocarlo. Tiene que saber desarmar al adversario sin perder el control ni dejarse arrastrar por los impulsos. Saber negociar, desde el más insignificante hasta el más complejo asunto, con un estilo propio y adecuado, forma parte del ABC del especialista en Relaciones Internacionales.

En las funciones del Servicio Exterior sus miembros requieren, además, tener una alta capacidad de *comunicación* tanto para expresar, con la lógica y flexibilidad necesarias, sus ideas a la contraparte

en una negociación, como para persuadir al público, defendiendo las posiciones del país en una entrevista, conferencia de prensa o por las redes sociales. Las habilidades comunicativas forman parte del estudio de la Psicología Social.

Otro aspecto que resalta la importancia del estudio de la Psicología, son las características del trabajo en el servicio externo, que mantiene al diplomático alejado de su casa, familiares y amigos, laborando en prolongadas jornadas de trabajo, muchas veces en situaciones tensas y complejas, y en el caso de los funcionarios cubanos, además, acosados y atacados por la propaganda extranjera, sujetos contrarrevolucionarios y agentes del servicio especial enemigo, todo lo cual exige desde el punto de vista psicológico una adecuada preparación, fuertes motivaciones y un elevado control emocional.

Estas son algunas de las razones que justifican la asimilación de los conocimientos básicos de la ciencia psicológica, por parte del especialista en Servicio Exterior.

Llegado este punto, considero necesario realizar algunas precisiones sobre este libro. Hasta el momento y en mi labor de búsqueda y estudio no he encontrado un texto con las características de este, que explique los conocimientos esenciales de la ciencia psicológica y los vincule con la actividad del especialista en Relaciones Internacionales, si bien algunos autores lo realizan de manera limitada a algunos aspectos y relacionados al trabajo diplomático, que solo compone una parte de la actividad del funcionario en el Servicio Exterior.

Este texto consta de once capítulos. Los cuatro primeros se dedican al estudio de la persona como ser biopsicosocial y a los procesos cognitivos, afectivos y volitivos que caracterizan al hombre y su personalidad, a la luz de los conocimientos que brinda, fundamentalmente, la Psicología General. A continuación, en otro capítulo, se tratan los factores psicológicos fundamentales que se desarrollan en los grupos humanos, esencialmente, a partir de las investigaciones y conocimientos que aporta la Psicología Social.

Sobre la estructura de esos capítulos y sus denominaciones, no me sorprendería que surjan criterios diferentes. La variante adoptada se relaciona con una lógica: *la persona conoce, siente y actúa, en un medio social*. También es susceptible a discusión la introducción de algunos conceptos en unos u otros capítulos del libro. Solo debo expresar que puede haber otras variantes, pero yo utilicé la que consideré más acertada.

Los cuatro capítulos restantes se emplean para estudiar los factores psicológicos que se ponen de manifiesto en actividades del especialista, como son: el análisis, la negociación, la comunicación y la propaganda, teniendo en cuenta las características peculiares que el Servicio Exterior le imprime a estas prácticas. La literatura sobre estos temas es escasa y parcializada. Los dos capítulos restantes complementan la formación del estudiante en dos aspectos de suma importancia actual: la Psicología Operativa, en la cual, por razones obvias, se dificulta encontrar fuentes bibliográficas públicas, y la Psicología Política, cuya extensión temática dificulta encontrar abordajes sintéticos de todo su contenido.

Mientras redactaba este libro, al analizar las fuentes bibliográficas y las notas redactadas por mí desde hace varios años, percibí algo muy positivo y es la tendencia en el campo de las ciencias, que cada vez se evidencia con más fuerza, según la cual se van rompiendo las barreras interdisciplinarias en el estudio de la realidad. En este caso, los conceptos, métodos y técnicas desarrollados por la Psicología se han ido introduciendo e imbricando con otras ciencias, de tal modo que en muchas ocasiones cuesta trabajo diferenciar los límites entre ellas.

Debo advertir que la finalidad de este libro es eminentemente didáctica, aunque sin caer en los esquemas didácticos de algunos manuales de estudio. Esto no significa que me pase al bando de los que denigran los manuales, que tanto han enseñado a generaciones de especialistas, entre los que me cuento. La actitud dogmática de

algunas personas no se le puede achacar únicamente a la literatura que estudiaron, sino a la limitación de su pensamiento creador como profesionales para sobreponerse a los esquemas que se les brindan. Recuerdo el lema preferido del joven Marx: *dudar de todo*.

No redacté el libro para estudiantes de Psicología, los cuales pudieran considerar insuficientemente abordados algunos o todos sus contenidos si los comparan con los volúmenes de conocimientos acumulados por la ciencia psicológica. Lo elaboré con la idea principal de que el estudiante de Relaciones Internacionales disponga de una literatura básica y lo más integral posible, que le facilite asimilar conceptos, teorías y técnicas que, desde la Psicología, puedan servirle a su futuro trabajo práctico. Resultaría absurdo pretender que los estudiantes en Servicio Exterior se conviertan en eruditos en Psicología.

Además, traté de utilizar un lenguaje directo y entendible, ajeno al ampuloso y enrevesado que utilizan algunos autores. Recuerdo que en mis tiempos de estudiante en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, donde por lo general recibí excelentes clases de mis profesores y procesé un volumen gigantesco de información de diferentes autores, entre libros, revistas y folletos, existía la opinión entre muchos estudiantes de que la Psicología era la ciencia de expresar *lo que todo el mundo sabe, con palabras que nadie entiende*.

Para ser sincero, yo también me adherí a ese jocosos criterio, de algún modo cierto. A veces, en colectivos de estudio, leíamos ideas que nadie comprendía en su totalidad y hacían fastidioso el aprendizaje. Al escribir estas líneas, me viene a la mente un profundo y famoso consejo aristotélico, que nos debe guiar a todos los que escribimos en el campo de cualquier ciencia: “Piensa como los sabios, pero habla como la gente sencilla”.

Con el tiempo comprendí que, además del estilo enrevesado de algunos autores, podían existir también problemas de traducción. He comprobado muchas veces cómo frases en el idioma original han

sido desfiguradas en esencia con su traducción, corroborando la expresión italiana *traduttore, traditore*.

Por eso, cuando utilizo algunos conceptos importantes, procuro la lectura en el idioma y texto originales y la cotejo con la traducción al castellano. Este método me ha servido para encontrar cambios en el traslado de una lengua a otra, que hacen variar el sentido original. Este método también trato de inculcarlo a los estudiantes.

La elaboración de este libro supuso años de estudio, investigación y docencia en el campo de la ciencia psicológica. Pretendo, además del beneficio que encontrará el estudiante, contribuir con un modesto aporte al esfuerzo que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores para el desarrollo del potencial científico entre los directivos y funcionarios del Servicio Exterior cubano, conformado por diplomáticos experimentados y jóvenes con ideas renovadoras, en un mundo en que son cada vez más decisivos la producción de conocimientos, la tecnología, la ciencia y la innovación.

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA DE LA PERSONA

El objeto de la Psicología como ciencia son las características psicológicas del hombre y del grupo social. La palabra psicología etimológicamente proviene del griego, de la combinación de los vocablos *psiqué* (alma) y *logos* (estudio).

Hace muchos años, el conocimiento psicológico se encontraba formando parte de la Filosofía. Por ejemplo, Platón consideraba al hombre como una realidad dual, compuesta por cuerpo y alma, donde esta última, de carácter divino, inmortal e independiente, se encierra con el nacimiento del individuo en su cuerpo, de naturaleza material, mortal e imperfecta, aportándole vida y dinamismo. Al fallecer el hombre, Platón creía que el alma inmortal abandonaba los restos mortales del cuerpo (Márquez, 2022).

Con posterioridad, su discípulo, Aristóteles, continuó de manera crítica los estudios de Platón y se opuso al dualismo de su maestro, al considerar que el hombre, al igual que los demás seres vivos, está formado por una unidad integral e inseparable de cuerpo y alma, en la cual esta última lo anima y mueve, pero no como una sustancia distinta al cuerpo. Aristóteles razonaba que el alma es función del cuerpo y no algo separado de este: “Es perfectamente claro que el alma no es separable del cuerpo” (Aristóteles, 1978).

Este último, además, en su obra *Acerca del Alma*, abordó aspectos como las sensaciones, las representaciones, el carácter, la memoria y la imaginación con tal profundidad que nos asombra la vigencia de algunos conceptos. Lo anterior hace que sea considerado por muchos como el fundador de la Psicología como ciencia filosófica.

Después de la Época Clásica Helénica, las ideas platónicas y aristotélicas, con diferentes matices, prevalecieron durante mucho tiempo entre los principales filósofos al abordar la compleja temática del ser y el espíritu. También surgieron nuevos desarrollos teóricos en la filosofía y la psicología y novedosos descubrimientos que prepararon el camino para el salto cualitativo que representó la Psicología Científica.

La Psicología Científica

La Psicología, como ciencia independiente, se considera que surgió a finales del siglo XIX. En 1859 Moritz Lazarus y Hajim Steinthal fundaron la *Revista de la Psicología de los Pueblos y Filología*, para discutir su programa de investigaciones con otros colegas. En 1860 en la Universidad de Berna, Suiza, ellos también crearon y dirigieron la primera cátedra universitaria que incluía una referencia explícita a esta disciplina, se trataba de la cátedra de la Psicología de los Pueblos o Psicología Popular (La *Völkerpsychologie*, 2019).

Más adelante, en 1879, Wilhelm Wundt, quien es considerado el padre de la Psicología Científica, fundó el primer laboratorio de esta ciencia con carácter experimental en Leipzig, Alemania, para analizar la estructura básica de la mente humana valiéndose del método de la introspección analítica con precisos controles experimentales; esta corriente de pensamiento se denominó *estructuralismo*.

Con posterioridad, los trabajos en Psicología se alejaron de la estructura mental para enfocarse fundamentalmente en la forma en que funciona la mente, siguiendo una tendencia de pensamiento

que se denominó *funcionalismo*, cuyos máximos exponentes fueron William James y John Dewey.

Por su parte, en Alemania, ya a principios del siglo xx, se concibió la idea de que lo más importante no son los elementos individuales de la percepción, sino la forma en que la mente los integra en una configuración o *Gestalt*. El punto de partida de la escuela gestaltista, cuyo fundador fue Max Wertheimer, es que *el todo es más que la suma de sus partes*.

El *psicoanálisis* cobró auge también en las primeras décadas del siglo pasado, con los trabajos de Sigmund Freud, cuyo interés no estaba en el estudio de la mente normal, sino en una manera nueva de tratar a los individuos que manifestaban un comportamiento anormal. Consideraba que el padecimiento se relacionaba con poderosos impulsos biológicos, principalmente de naturaleza sexual e inconsciente, que creaban conflictos entre el individuo y las normas sociales.

Otra corriente psicológica, que se desarrolló con fuerza a partir de la segunda década del siglo xx, fue la del *conductismo* o *behaviorismo*, liderada por John B. Watson y Edward Thorndike y continuada por Burrhus F. Skinner, que en esencia planteaba que en Psicología era más pertinente estudiar los procesos observables directamente, como las respuestas del individuo a los estímulos, que aquellos eventos internos de la persona que no se podían observar.

Los postulados conductistas se inspiraron en los experimentos que sobre el reflejo condicionado y la palabra como segundo sistema de señales fueron realizados por la corriente denominada *reflexología*, fundada por Vladimir Bechterev y continuada por Ivan Pavlov (Pavlov, 1999).

Por esa época también y como respuesta al conductismo, incapaz de explicar las complejidades subjetivas del hombre y su actuación consciente, surgió la *Psicología Cognitiva*, enfocada en descubrir los procesos del pensamiento que tienen lugar en la mente y sus estructuras, es decir, la forma en que se almacena y utiliza la información.

Sus máximos representantes fueron Jean Piaget, David P. Ausubel y Ulric Neisser. En la actualidad la Psicología Cognitiva tiene un alto grado de interacción e integración teórica con otras ciencias como la Neurología y la Cibernética, de las cuales ha asimilado conceptos muy debatidos, como la actividad neuronal espontánea del sistema nervioso, que genera su propia estimulación endógena siguiendo patrones autoorganizativos internos no dependientes del estímulo exterior y la idea del funcionamiento del cerebro de forma muy similar al de una computadora.

A comienzos de los años cincuenta del siglo pasado surgió la *Psicología Humanista* como respuesta al enfoque reduccionista del psicoanálisis y a la no consideración de la persona por el conductismo. Sus máximos representantes son Abraham Maslow y Carl Rogers y sus trabajos se enfocaron a estudiar al hombre como un todo, responsable de sus decisiones.

Y entre las escuelas psicológicas, que son muchas, concluimos el análisis con la Psicología Marxista-Leninista, surgida en los años treinta del siglo pasado, basada en los principios del materialismo dialéctico e histórico y enriquecida con los aportes teóricos e investigaciones, principalmente de científicos soviéticos como Lev Vygotsky, Aleksei N. Leontiev y Alexander Luria.

Se puede considerar como aspecto fundamental de esta Psicología el concepto de que la psiquis está determinada por el modo de vida del hombre y es en su actividad que se produce el desarrollo psíquico. La piedra angular de este enfoque la había mencionado Karl Marx, en 1859, en el “Prólogo” de la *Contribución a la Crítica de la Economía Política*, al señalar: “No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social el que determina su conciencia” (Marx, 2010).

La Psicología ha ido ampliando su objeto de trabajo y actualmente se habla de la Psicología General, la Psicología Clínica, la Psicología Social, la Psicología de la Educación, la Psicología del Trabajo, la

Psicología Militar, la Psicología Política, la Psicología Operativa y otras, todas las cuales conforman el sistema de las ciencias psicológicas. La Psicología interactúa con muchas otras ciencias como la Filosofía, la Sociología, la Estadística, la Educación y otras.

La influencia de la Psicología ha llegado también a otros campos del saber, como la teoría de las Relaciones Internacionales. Por ejemplo, en 1928 Frank R. Kent inauguró el *behaviorismo político* al introducir, por primera vez, el término conducta política, trasladando a ese terreno los postulados conductistas de la Psicología que suponen una respuesta a cada estímulo.

Con posterioridad, el behaviorismo político fue entrelazándose con la denominada teoría de los sistemas, y se adoptó un esquema más complejo de análisis al introducir el concepto *organismo* entre estímulo y respuesta, tomando en consideración aspectos tales como las motivaciones, los sentimientos, la organización, el grupo social, la institución, el sistema y la cultura (Rodríguez, 2017).

El reflejo, el reflejo psíquico y el reflejo consciente

El *reflejo* es una propiedad general de la materia que constituye la base genética del reflejo psíquico, la premisa de su aparición. A nivel de la materia inorgánica, el reflejo es de carácter físico, químico o mecánico, mientras que la materia orgánica lo hace a través de otras formas más complejas, surgidas por la necesidad de los seres vivos para adaptarse y sobrevivir en un medio físico más exigente.

En el desarrollo evolutivo de la materia viva surgió la *irritabilidad*, que es una forma inmediata y directa de reflejo, a nivel fisiológico, en los organismos unicelulares, muy simples y primitivos, que solo reaccionan a los estímulos que guardan una relación positiva o negativa para el organismo.

Esa forma simple de reflejo representaba pocas posibilidades de supervivencia y adaptación del organismo, en un medio cada vez más complejo y cambiante, lo que provocó una evolución en los animales más desarrollados hacia otra forma refleja: la *sensibilidad*, que es un reflejo que involucra al nivel fisiológico y psicológico ante cualquier estímulo, sea positivo, negativo o neutro y, además, a la señal, de por sí neutra, que le anticipa la presencia de dicho estímulo.

Al alcanzar este nivel evolutivo, el organismo solo responde a las cualidades aisladas de los objetos o fenómenos, tiene *sensaciones* de ellos, que es la condición necesaria para que se considere que ha surgido la *psiquis*. Pero en un medio más exigente, el reflejo evoluciona hacia una forma más compleja, la *perceptual*, en que la imagen abarca todo el objeto o fenómeno, con sus propiedades integradas, que permiten al animal diferenciarlo de otros, establecer relaciones entre las diferentes percepciones y resolver determinados problemas vitales. Y así continúa el proceso evolutivo hasta llegar a niveles de *pensamiento concreto* y la *protoconciencia*, que son forma primitivas y rudimentarias de razonamiento.

El *reflejo psíquico* es una propiedad de la materia altamente organizada, que surge y se desarrolla junto a la evolución del sistema nervioso de los animales y el hombre y cuyo contenido aparece para el sujeto como la imagen de un objeto, como resultado de la incidencia de este sobre sus órganos sensoriales y la elaboración analítico-sintética de las huellas que provoca en su sistema nervioso.

El *reflejo psíquico humano* se diferencia cualitativamente del reflejo psíquico de los demás animales por la presencia del *reflejo consciente*, que constituye el nivel superior de reflejo psíquico, gracias al desarrollo evolutivo del sistema nervioso —especialmente el cerebro—, al lenguaje, al trabajo y la vida social.

La conciencia permite darnos cuenta de lo que pasa en nosotros mismos y en el entorno, pensar con un alto nivel de lógica y creatividad y actuar con un comportamiento adecuado en el medio social.

Esto no significa que todo el comportamiento del hombre sea consciente, ya que existen hábitos, reacciones, estereotipos que se realizan inconscientemente, lo cual permite un reflejo más rápido ante situaciones en que la reacción deba ser casi inmediata a la acción y en otro orden, porque libera a la esfera consciente para otras funciones más complejas. Lo consciente pasa a ser inconsciente cuando se automatiza y lo inconsciente se convierte en consciente cuando aparece algún problema en su ejecución.

Lo biológico en la persona

Los *factores biológicos* son heredados por el individuo y constituyen la potencialidad para su formación y desarrollo como persona. Lo biológico resulta una condición necesaria, pero no suficiente, pues se requiere de su interacción con el medio social donde se desenvuelve el individuo a lo largo de su vida.

La base biológica de la actividad psicológica del hombre se encuentra en su *sistema nervioso* que abarca un conjunto de células especializadas en la conducción de señales eléctricas, compuesto por neuronas y células gliales. Las neuronas tienen la función de coordinar las acciones por medio de señales químicas y eléctricas enviadas de un lugar a otro del organismo y las células gliales les sirven de sostén y apoyo a su funcionamiento. Se estima que el sistema nervioso está compuesto por miles de millones de neuronas, que fluctúan entre el estado de excitación y su contrario, el de inhibición.

El sistema nervioso del hombre está estructurado en sistema nervioso central y sistema nervioso periférico.

El *sistema nervioso central* está conformado por el encéfalo y la médula espinal. El encéfalo es el órgano que se encuentra dentro del cráneo y contiene el cerebro (su parte más voluminosa), el cerebelo y el tallo cerebral o encefálico.

El cerebro centraliza la actividad del sistema nervioso, procesa la información que recibe a través de los órganos sensoriales, coordina la respuesta y controla los movimientos voluntarios, el lenguaje, el pensamiento, la memoria y otras muchas funciones.

El cerebro está dividido en dos hemisferios, de adelante hacia atrás, unidos por el cuerpo caloso. El hemisferio izquierdo está relacionado con el lenguaje, las matemáticas y la lógica y dirige la parte derecha del cuerpo. El derecho dirige la parte izquierda del cuerpo y tiene más que ver con la orientación espacial, el reconocimiento de caras, y la imagen corporal y parece que gobierna nuestra capacidad de apreciar el arte y la música.

El cerebro humano tiene una gran plasticidad, que le posibilita la modificación de estructuras y funciones nerviosas a lo largo de la vida, a partir del aprendizaje y la experiencia. Esos cambios le permiten al hombre la adaptación a los ambientes y las circunstancias diferentes que debe enfrentar.

El cerebelo procesa diversas informaciones y coordina los movimientos involuntarios y el equilibrio.

El tallo cerebral o encefálico conecta el encéfalo con la médula espinal. Por su interior circulan muchas vías sensoriales.

La médula espinal es una prolongación del encéfalo al interior de la columna vertebral. A través de la médula se cumplen dos funciones importantes: la primera consiste en que, por su conducto, el cerebro recibe sensaciones del cuerpo y envía órdenes a los órganos para realizar determinadas acciones, y la segunda tiene que ver con los reflejos, que son respuestas a determinados estímulos que requieren reacciones rápidas.

El *sistema nervioso periférico* se encuentra formado por los nervios craneales y espinales que emergen del sistema nervioso central y recorren todo el cuerpo, así como por los ganglios periféricos, que se localizan en el trayecto de los nervios.

Los nervios craneales envían información sensorial procedente del cuello y la cabeza hacia el sistema nervioso central y reciben órdenes motoras para el control de la musculatura esquelética del cuello y la cabeza.

Los nervios espinales se encargan de enviar al sistema nervioso central la información sensorial proveniente del tronco y las extremidades, tales como el tacto, el dolor, la temperatura, la posición y el estado de la musculatura y las articulaciones. A la vez, reciben órdenes motoras para el control de la musculatura esquelética que se conducen por la médula espinal.

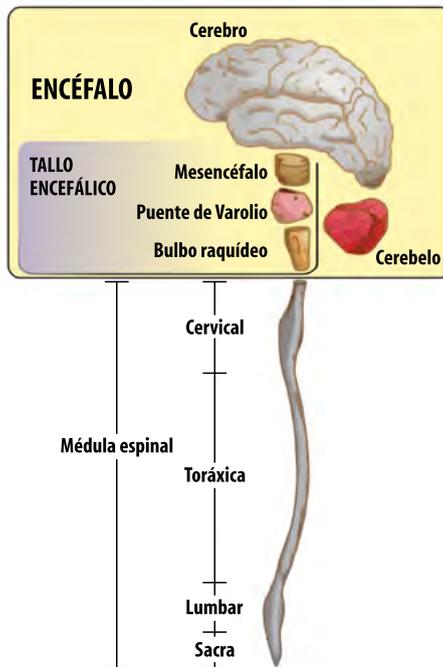


Imagen representativa del Sistema nervioso central (humano).

Otra clasificación del sistema nervioso, más funcional que anatómica, se realiza atendiendo al papel que cumplen las diferentes vías nerviosas. Así, se conoce el sistema nervioso somático y el autónomo.

El *sistema nervioso somático* está formado por el conjunto de neuronas que regulan las funciones voluntarias o conscientes en el organismo, por ejemplo, el movimiento muscular o el tacto.

El *sistema nervioso autónomo*, también llamado vegetativo o visceral, está formado por el conjunto de neuronas que regulan las funciones involuntarias o inconscientes en el organismo, por ejemplo, el movimiento intestinal o la sensibilidad visceral. A su vez, el sistema autónomo se clasifica en simpático y parasimpático, que tienen funciones en su mayoría antagónicas.

El sistema nervioso, aunque se compone de muchas estructuras, actúa como una unidad en la que las mismas realizan sus funciones, conscientes o inconscientes, de forma coordinada.

El trabajo del sistema nervioso central se produce a través del analizador nervioso que se compone de tres partes: el receptor —que transforma la energía actuante en un proceso nervioso—, los nervios aferentes —que son vías conductoras que transmiten el impulso nervioso hasta el encéfalo— y los sectores corticales —donde se analizan y sintetizan los impulsos nerviosos generados—. La respuesta al estímulo se transmite a través de un mecanismo denominado arco reflejo, que lleva la orden a ejecutar hasta el órgano efector por medio de las vías conductoras.

Lo social en la persona

Los *factores sociales* son aquellos que influyen en el individuo y se adquieren en la escuela, la familia, el trabajo, el barrio y los medios de divulgación en general. La interacción de los factores biológicos y sociales es fundamental en la formación de la persona, pero son los sociales los que determinan sus características esenciales. Como planteó Karl Marx en las *Tesis sobre Feuerbach*: “[...] la esencia humana no es algo abstracto e inmanente a cada individuo. Es en su realidad, el conjunto de las relaciones sociales” (Marx, 2010).

La confirmación más fehaciente de esta idea se evidencia en los casos de niños criados por animales. En la historia se han conocido catorce niños criados por lobos, cinco por osos, uno por monos, uno por leopardos y uno por ovejas. En todos los casos no sabían hablar, andar, pensar, emitían sonidos inarticulados, corrían veloces, poseían gran fuerza, saltaban perfectamente, tenían gran vista, oído y olfato.

Entre los casos más interesantes se encuentran dos. El primero, una niña de ocho años criada por lobos en la India, descubierta en 1920 y que al cabo de los dos años aprendió a estar de pie, a los seis a andar en dos pies (aunque, cuando estaba apurada, corría en cuatro patas), a decir 45 palabras, a comer con las manos y beber agua en vaso y que a los 17 años tenía el desarrollo mental de un niño de cuatro años.

El segundo, descubierto en la India en 1976, con una edad de 10 años, criado por lobos, que se acostumbró a bañarse y vestirse, pero nunca aprendió a caminar de forma bípeda, a comer carne cocinada ni a vivir en sociedad.

La psicología de la persona. La personalidad

La persona es un ser biopsicosocial. Las características psicológicas de la persona surgen a partir del desarrollo del componente genético, biológico, en el medio social. Desde que nace, incluso desde antes, el ser humano va formando sus características psicológicas a través de la influencia directa e intencional de otras personas por medio de la educación y la influencia indirecta y espontánea del medio que produce la asimilación de los modos de actuación y las costumbres.

Existen muchas formas de clasificación para los procesos y estados que se producen en el mundo interno del hombre. La clasificación asumida por este autor es por esferas de actividad, que guardan una relativa independencia, pero que a la vez se interrelacionan.

La actividad *cognitiva* abarca los procesos psicológicos que le sirven de base al conocimiento del hombre: sensaciones, percepciones, capacidades, atención, memoria, imaginación, pensamiento y lenguaje.

La actividad *afectiva-motivacional* se refiere a los procesos que reflejan lo que siente y vivencia espiritualmente el hombre y lo estimulan a su actuación: emociones, pasiones, convicciones, necesidades, motivaciones, estados de ánimo y sentimientos.

La actividad *volitiva-conductual*, abarca la actividad psicológica más relacionada con la conducta de la persona: temperamento, carácter, actitudes, prejuicios, estereotipos, autocontrol, resolución, independencia, persistencia, perseverancia, disciplina, audacia, valor, firmeza e iniciativa.

La palabra persona proviene del latín *per sonare*, que era la máscara que usaban los actores romanos en el teatro para representar determinado personaje y amplificar su voz. En la Roma antigua, más allá del teatro, las personas eran solamente los ciudadanos, jurídicamente provistos de derechos, mientras que los esclavos no eran considerados personas, pues no podían decidir sobre su propio actuar ni menos aún deliberar sobre el de los demás.

Con el transcurso de los siglos, el concepto de persona se fue transformando de forma gradual en uno más general, hasta llegar a utilizarse en el sentido actual, prácticamente como sinónimo del ser humano.

No debe confundirse el concepto de persona con el de personalidad. Mientras que el primero designa al individuo en su total diversidad, el segundo se refiere a un aspecto suyo, el conjunto organizado de sus características más estables, reguladoras y distintivas.

Es en la etapa juvenil que el individuo deviene en una personalidad, con rasgos más o menos estables que se van consolidando y modificando en el transcurso de su vida por medio de la influencia social y la autoeducación. Lo adquirido es el factor fundamental que le imprime a la personalidad un sello singular, un estilo distintivo propio.

Vale distinguir entre las definiciones populares y científicas sobre el término personalidad. Entre las primeras, la mayoría podría reducirse a la impresión que causa la persona en los demás, por ejemplo, si causa un efecto de simpatía o antipatía, aceptación o rechazo, respeto o burla, fortaleza o debilidad. Cuando la proyección hacia los demás es muy débil a veces se habla, incorrectamente, de que ese individuo carece de personalidad.

Entre los psicólogos existen numerosas definiciones sobre la personalidad. Algunos han aportado conceptos muy generales, otros destacan la integración u organización de sistemas de comportamiento, existen quienes subrayan estructuras jerárquicas con funciones específicas y encontramos quienes resaltan la adaptación o ajuste del individuo al medio.

Concebimos la *personalidad* como *una categoría psicológica que sirve para designar los rasgos cualitativos más estables de una persona, que la caracterizan esencialmente, se expresan cotidianamente en su forma de sentir, pensar y actuar y la hacen diferente de cualquier otra.*

Al estudiar una personalidad podemos establecer cierto grado de predictibilidad de su conducta, pues ella posee un carácter íntegro, como se ha expresado en el pasado y el presente, y marca la tendencia a su comportamiento futuro.

La palabra personalidad proviene de persona y, en cierto sentido, sigue teniendo un significado semejante al de la máscara teatral, como la imagen que proyecta el individuo a los demás, es decir, la impresión externa que mantenemos o variamos en la medida en que nos relacionamos con él con mayor profundidad.

A la personalidad le son inherentes las propiedades siguientes:

- ser una **realidad subjetiva**, una abstracción que solo se puede apreciar a través del comportamiento de la persona;
- la **individualidad**, es decir, la cualidad de ser diferente a los demás como creación única de la naturaleza y el medio social dada por

la integración singular de los rasgos hereditarios y la experiencia social única;

- la **relativa estabilidad** del complejo de rasgos psíquicos que componen la personalidad;
- la **dinámica** que se expresa en sus constantes cambios y desarrollo, al constituir una entidad abierta, en permanente intercambio con el medio; y
- la **función de dirigir y regular** el comportamiento de la persona.

En la contemporaneidad, con el desarrollo experimentado en las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, se ha acuñado un nuevo término, la *personalidad virtual*, que alerta sobre el peligroso impacto en la persona del sistemático bombardeo de informaciones de todo tipo a través de las redes sociales.

El hombre deja de ser quien es y se convierte cada vez más en un ser autómatas, acrítico devorador de kilobytes a través de la pantalla, encerrado en un mundo virtual. La personalidad queda virtualizada, a tal punto de esconderse de sí misma, más interesada en demostrar a los demás lo que quisiera ser que lo que es en realidad.

El hombre necesita ser más crítico en las redes, más identificado consigo mismo, con las ideas, los gustos y los valores que considere correctos, sin importarle mucho las tendencias que dicten los medios masivos y dejar de ser una personalidad virtual para convertirse en una personalidad real.

El análisis de las características de una personalidad

Para los encuentros a sostener por parte de dirigentes nacionales con personalidades extranjeras, tanto en el país como en el exterior, generalmente el especialista debe elaborar una caracterización del interlocutor en las conversaciones.

La caracterización puede expresar distintos aspectos, tales como características personales, gustos y aficiones, enfermedades que padece, estado civil, hijos, posiciones políticas e ideológicas y visitas al país, entre otras cuestiones.

Ante una negociación a la que nos enfrentemos, también resulta oportuno caracterizar a nuestro interlocutor, sobre todo si no lo conocemos personalmente, saber cómo piensa, su carácter, su temperamento, su ideología política, sus intereses y su estilo de negociación, entre otros aspectos.

Un buen especialista, además, debe disponer de una caracterización psicológica de las autoridades y personalidades más influyentes en la política y otros campos importantes en los países que atiende.

La caracterización de una personalidad es un asunto complejo y el especialista debe cuidarse de no caer en el sesgo psicológico conocido como *efecto de halo*, que significa que al evaluar como positivo o negativo un rasgo de la persona caracterizada tendemos a valorar, también como positivo o negativo, los demás rasgos de su personalidad.

La personalidad de los líderes políticos puede influir en importantes decisiones que estos tomen, por ejemplo, la presidencia norteamericana está constituida de tal forma que el jefe del ejecutivo desempeña un papel central en los acontecimientos políticos, lo que hace necesario e imprescindible conocer su personalidad.

El presidente norteamericano, a diferencia de otros países, pone su sello distintivo en los resultados políticos, desde los orígenes de esa nación, aprovechando las amplias prerrogativas del artículo II de la Constitución de ese país, que más adelante sufrió cambios a favor del incremento de las mismas. En el terreno internacional la capacidad para actuar del jefe del ejecutivo es amplia.

Podemos mencionar, entre otros, dos ejemplos en los que se ponen de manifiesto la importancia de las características del presidente norteamericano ante la toma de importantes decisiones. En 1954 el presidente Dwight D. Eisenhower convocó a los consejeros de la política

exterior estadounidense para debatir la situación en Vietnam y en particular cómo ayudar a los franceses a liberar la fortaleza sitiada de Dien Bien Phu. Primeramente, Eisenhower se había inclinado por un ataque militar, pero al final no lo hizo.

Uno de sus más cercanos asesores, el vicepresidente Richard Nixon, no estuvo de acuerdo con la opción final tomada y parece muy probable que, si hubiera sido el presidente, se hubiera decantado por la variante militar, a juzgar por sus opiniones en aquel momento y en los años siguientes.

Once años más tarde, el presidente Lyndon B. Johnson se enfrentó al mismo dilema con relación a Vietnam, que se encontraba en una situación crítica. En 1965 fue aconsejado por algunos a optar por la negociación y salvar lo poco que pudiera ser conservado en aquel país, sin añadir más riesgos al ejército norteamericano; y también recibió el criterio de otros sobre la alternativa de emplear el uso del poder militar y forzar un cambio de la situación.

Johnson se inclinó por la segunda variante mientras que su vicepresidente, Hubert H. Humphrey, no había estado de acuerdo con las acciones del presidente y le envió una nota en la que le advertía del peligro de verse involucrado en una guerra impopular. Si Humphrey hubiese sido el presidente, ¿habría tomado una decisión diferente a la que tomó Johnson? Es imposible responder a esta pregunta con absoluta certeza, pero es muy posible que lo hubiera hecho (Greenstein, 1997).

Para seguir ejemplificando los tópicos de los que hemos venido hablando, a continuación, caracterizaremos desde el punto de vista psicológico a dos presidentes norteamericanos con personalidades diferentes.

El primero de ellos es Barack Obama. De modales de intelectual liberal, con una base cultural que lo impulsa a un estilo élite de hablar y actuar. Organizador comunitario, acostumbrado a preguntar y escuchar, orador con sentido de cadencia, diferencia de entonación,

uso de lenguaje corporal y citas bíblicas. Trabajador incansable; ensaya mucho sus discursos; es extrovertido, empático, accesible a la gente. Posee inteligencia inspiradora, don de poder, de comunicarse con todos; buen narrador, se gana a las personas, transmite esperanza, organiza el cambio, seduce al público, averigua lo que quiere la gente; es sociable, pero distante, reticente a revelar información de sí mismo, admite los argumentos de los demás haciendo que el oponente se sienta comprendido. Es conciliador, negociador, persuasivo; no impone su punto de vista. Tiene talento diplomático, construye relaciones y alianzas, se hace sentir sin ostentar, se gana a la gente. Es firme, pero educado; es pragmático, ambicioso, hábil, a veces altivo, arrogante y creído.

Tiene un ego notable y falta de modestia, enérgico, analítico, poco emocional, perfeccionista, seguro de sus capacidades y objetivos, mente abierta y flexible, previsor, calculador, equilibrado y calmado, amable, prudente, paciente, tolerante, cauteloso, reflexivo, distanciado de los problemas, sensible, honesto y disciplinado.

El segundo ejemplo es Donald Trump. Es un líder que se cree superior, el más destacado líder del país más importante del mundo, del cual se siente como el protector. Trata con desprecio, prepotencia y hasta se burla de otros líderes. Le gusta que los demás le teman. Es megalómano y tiene un insaciable apetito de fama, reconocimiento y protagonismo; no quiere pasar inadvertido, sin dejar huella. Acude a la mentira y cualquier otro procedimiento sucio por mantenerse en el poder. Asume los desafíos, la competencia, el enfrentamiento; no le asustan los riesgos y responsabilidades. Tiene mucha fuerza de voluntad; se crece ante las dificultades. Posee magnetismo, no debe subestimarse nunca. Es de temperamento colérico; tiene un carácter enérgico, arrogante, impetuoso, dominante y explosivo. Centraliza el poder, le satisface dirigir sin procedimientos que le aten las manos. Le interesan más los resultados que los medios para conseguirlos. Es más individualista que cooperador. Es un negociador

exitoso, presionante y difícil. Es impredecible, variable. El estilo de comunicación es directo, sin “pelos en la lengua”, simple, brusco, combativo, insolente, burlón, desafiante, usa arengas, intimidación, diatribas y amenazas.

CAPÍTULO 2

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD COGNITIVA HUMANA

En la esfera de la actividad cognitiva se producen determinados procesos que le permiten al hombre conocer el mundo. El origen del término *gnosis* es griego y significa conocer.

Desde el punto de vista de la Filosofía, el fundamento del conocimiento queda expresado en el materialismo dialéctico y es sintetizado por V. I. Lenin al referirse al camino dialéctico del conocimiento: “De la contemplación viva al pensamiento abstracto y de este a la práctica” (Lenin, 1963).

Lo anterior significa que el conocimiento tiene dos fases: la primera es la *sensorial*, en la cual se refleja, en el pensamiento, lo concreto sensible, principalmente a través de los procesos cognoscitivos de la sensación, la percepción y la atención.

La segunda fase es la *lógica* o *intelectual*, en la cual se produce lo abstracto, el concepto, es decir, la esencia de lo concreto, sus rasgos más importantes, lo que se logra principalmente a partir del trabajo del pensamiento, el lenguaje, la memoria y la imaginación.

Principales procesos cognitivos

Las sensaciones

Las sensaciones, del latín *sensatio*, son la fuente principal y el eslabón primario del conocimiento sobre sí mismo y la realidad objetiva, que existe independientemente del sujeto que la conoce.

La doctrina materialista plantea que lo primario son los objetos y sus cualidades, mientras que las sensaciones son el resultado de la acción de la materia en los órganos sensoriales. El criterio de veracidad de las sensaciones, como sostiene la teoría leninista del reflejo, se verifica en la actividad práctica del individuo.

Las sensaciones constituyen el reflejo en la psiquis de las características aisladas de los objetos y fenómenos del mundo exterior, así como de los estados internos del organismo, al actuar los estímulos sobre los receptores adecuados. Existen sensaciones visuales, auditivas, motoras, gustativas, táctiles, dolorosas, térmicas, olfativas y vibratorias.

Los receptores sensoriales se clasifican de la forma siguiente:

- Exteroceptores: se corresponden con los cinco sentidos clásicos y nos ponen en contacto informativo con el mundo exterior.
- Propioceptores: informan del tono muscular, los movimientos corporales, la posición postural y el equilibrio.
- Interoceptores: situados en órganos ligados a las funciones vitales, proporcionando información general sobre el estado de dichos órganos. Se manifiestan con fuerza en los estados afectivos.
- Dermorreceptores: situados en la piel, captan información relativa a la presión, el contacto y la temperatura.

Las sensaciones, por su parte, tienen las siguientes propiedades:

- **La calidad:** es la característica de los objetos reflejada en las sensaciones. En el caso de las visuales se refiere al color, la forma y

el tamaño del objeto que refleja, y en las auditivas a la altura, el timbre y la intensidad del sonido.

- **La intensidad:** constituye la dimensión cuantitativa de las sensaciones y está determinada por la fuerza del estímulo y el estado del receptor.
- **La duración:** es la característica temporal de las sensaciones que depende fundamentalmente del tiempo en que transcurre. La sensación no desaparece inmediatamente al cesar el estímulo, sino que se mantiene por un período de tiempo.
- **La sensibilidad:** se determina por la fuerza mínima del estímulo, necesaria para provocar las sensaciones. En la medida que la sensibilidad es menor se requiere mayor fuerza del estímulo y cuando la sensibilidad es mayor el estímulo puede ser menos fuerte.
- **La adaptación:** ante la influencia de un estímulo, la sensibilidad de los analizadores varía para acomodarse a la situación. Si la acción del estímulo es continuada, la sensación puede reducirse y hasta desaparecer.
- **La interacción:** los analizadores, al actuar simultáneamente, pueden influir en el aumento o disminución de su sensibilidad. Como regla, los estímulos débiles elevan la sensibilidad del otro analizador y los fuertes la disminuyen.
- **La hipersensibilización:** consiste en el incremento espontáneo de la sensibilidad de una sensación para compensar los defectos de otras sensaciones o como producto del ejercicio continuado de una actividad especializada.

Las percepciones

Las percepciones (del latín *perceptio*) son reflejos más integrales de los objetos y fenómenos, que se producen sobre la base de la integración de las sensaciones. Mientras que las sensaciones reflejan cualidades aisladas, las percepciones reflejan en el cerebro al objeto o fenómeno en su integralidad.

La percepción es mucho más que ver, oír, oler, gustar o tocar, ya que ella es la base sobre la cual se asienta todo nuestro conocimiento y del que dependen, en buena medida, los procesos afectivos y volitivos.

Las percepciones tienen las siguientes propiedades:

- **La integridad:** aunque se perciban solo algunas características del objeto conocido, el sujeto lo refleja íntegramente, de acuerdo a su experiencia y al contexto de la situación. Veamos un ejemplo de integridad visual, mediante la lectura del párrafo siguiente:

La mntee huamna, garicas a la porepidad de la inetgdirad en la preección, peude etnneedr un txecto sin ipmroatr el odren en que las lteras etsén en una plabara. La úcina csoa ipmotratne es que la piremra y la útimla ltrea etsén en el lguar crotreco. El rseto pduue etasr en ttaol eenrdo y sin ebmagro se pdorá leer sin pemrolba. Etso se prudoce prouque la mtene no lee cdaa lreta idnvidailuemtne, snio que tmoa la pbrlaaa cmoo un tdo. Si pduitses leer esto sin ayuda, fleiictaicnoes!!

- **La selectividad:** lo que más nos excita se destaca como conjunto independiente y estructurado y se convierte en el foco de la percepción y lo demás se inhibe, convirtiéndose en el fondo de la percepción.
- **La actividad:** la imagen se produce gracias a la actividad del órgano sensorial. Por ejemplo, la actividad exploradora del ojo sobre el objeto nos permite percibir integralmente, el ojo inmóvil es prácticamente ciego.
- **La racionalidad o apercepción:** el hombre percibe de acuerdo a su experiencia anterior. Esta propiedad se emplea en los tests de técnicas proyectivas, usando láminas con situaciones, manchas de tinta e imágenes difusas, cuya interpretación por el sujeto brinda información útil al especialista en Psicología Clínica.

- **La constancia:** percibimos las cualidades de los objetos de manera constante, independientemente de las diferencias en el reflejo psíquico. Por ejemplo, la percepción visual sobre el tamaño de un objeto es invariable independientemente de que se encuentre más cerca o lejos del ojo, a pesar de que cuando se encuentra más cerca, la imagen proyectada en la retina es mayor que cuando se aleja del sujeto.

Existen percepciones simples que son las que tienen que ver con el trabajo de un solo analizador, por ejemplo, al ver una persona de lejos, así como percepciones complejas donde participan varios analizadores, que se producen cuando ya estamos junto a esa persona y le vemos detalles, sentimos su olor, la escuchamos, etcétera.

Las ilusiones son percepciones inadecuadas que no se corresponden con la realidad que reflejan producto de una causa física, fisiológica o cognitiva. Por ejemplo, en las ilusiones ópticas se aprecia una figura irreal producto de la supervaloración de las líneas verticales, el contraste con los objetos que nos rodean, la deformación de las líneas por influencia de otras, etcétera.

La atención

La atención es la orientación y concentración de la actividad psíquica sobre un objeto o fenómeno determinado. A diferencia de los otros procesos cognitivos, la atención no tiene un contenido característico, sino que se encuentra acompañando a dichos procesos.

La atención tiene tres funciones principales: selección, vigilancia, y control. Como mecanismo seleccionador, la atención asegura la percepción de los estímulos más novedosos o significativos para la persona. Como mecanismo de vigilancia, permite mantener el interés por la información seleccionada por determinado tiempo. Como mecanismo de control voluntario, activa el organismo ante diversas situaciones preparando al individuo para reaccionar con rapidez.

La relación entre la activación del organismo y el rendimiento en una tarea fue estudiada por Robert M. Yerkes y John Dillingham Dodson, quienes la sintetizaron en la Ley de Yerkes-Dodson, que fue publicada en el artículo denominado “The relationship of strength of stimulus to rapidity of habit formation” (“La relación de la fuerza del estímulo con la rapidez de la formación del hábito”).

La Ley establece la relación entre el grado de excitación o activación cortical (arousal) percibido subjetivamente como una sensación de alerta o energía del individuo y su productividad en la ejecución de una actividad. A medida que se incrementa el arousal, somos más reactivos a los estímulos y mejora el rendimiento, hasta alcanzar determinado nivel, denominado punto óptimo de activación, en el cual se logra una elevada motivación y concentración en la ejecución.

En tareas simples, el punto óptimo se obtiene al máximo de arousal y se estabiliza en forma de meseta en un nivel de alta ejecución. En tareas complejas, el punto óptimo se logra con un valor medio de arousal y después desciende la ejecución, si se aumenta la excitación, describiendo una curva en forma de campana o U invertida (Yerkes & Dodson, 1908).

La atención presenta las propiedades siguientes:

- **La concentración**, que implica abstraerse de todo lo que se encuentra fuera del foco de excitación. I. Pavlov descubrió la ley de la inducción de los procesos nerviosos, según la cual los procesos de excitación que surgen en una zona de la corteza cerebral, producen la inhibición en otras zonas y la inhibición en una parte del encéfalo conduce al aumento de la excitación en otras partes. La concentración varía su duración en dependencia de las características de las personas, pero generalmente ocurre entre 30 y 40 minutos.
- **El volumen**, que consiste en la cantidad de objetos o actividades que se pueden atender simultáneamente y cuyo número varía en

dependencia de las características de las personas y de las exigencias de la actividad que realiza.

- **La selectividad**, significa que, entre varios objetos y fenómenos presentes, la atención se dirige a algunos de ellos y a otros no. Los factores que desencadenan ese proceso pueden ser extrínsecos, provocados por determinadas cualidades de los estímulos que despiertan involuntariamente la atención (tamaño, posición, color, intensidad, dinamismo) e intrínsecos, motivados por una decisión del sujeto, a partir de las características personales (intereses, metas, expectativas, estados de ánimo) y que transcurre de manera voluntaria. También sucede que una atención que comienza siendo voluntaria puede convertirse en involuntaria y viceversa.
- **La expresividad**, *que se* manifiesta en la pose, los movimientos, la respiración, la fijación de la mirada, una pregunta, etcétera.

Para el desarrollo de la atención existen ejercicios divulgados, por ejemplo, en las redes sociales, como los acertijos visuales, que pueden consistir en descubrir los detalles que diferencian a dos imágenes aparentemente idénticas, hallar la figura errada entre un grupo de iguales de ellas o encontrar figuras enmascaradas en un paisaje. La actividad se convierte en un reto para hallar la respuesta en determinado tiempo, a la vez que en un entretenimiento.

La memoria

La memoria es el *proceso cognitivo en que se graba, conserva (almacena) y reproduce la experiencia*. En su actividad, la persona usa constantemente las imágenes anteriormente reflejadas en su cerebro.

El fundamento fisiológico de la memoria se explica porque el paso de cualquier impulso nervioso deja tras de sí una *huella*, producto de reacciones electroquímicas y bioquímicas que ocurren en el cerebro.

Existen diferentes *tipos* de memoria:

- Atendiendo a lo que se recuerda, la memoria puede ser visual, auditiva, gustativa, motora, emocional, etcétera.
- En dependencia de la participación o no de la voluntad en la grabación o reproducción de la información, la memoria puede ser voluntaria o involuntaria.
- Tomando en cuenta la participación o no del razonamiento en el almacenamiento de la información, la memoria puede ser mecánica o lógica.

Si se considera el tiempo que se conserva la información, la memoria puede ser sensorial, de corta duración o memoria operativa y de larga duración.

La memoria *sensorial* almacena, de forma involuntaria y a manera de instantánea, las sensaciones durante un período muy breve, para posteriormente ser transferidas a la memoria a corto plazo o desaparecer. Las más conocidas son las relacionadas con la visión (icónica) y la audición (ecoica). El principio de la actividad cinematográfica se basa en la conservación de la imagen visual durante cierto tiempo después de retirar el estímulo, lo que posibilita que percibamos movimientos continuos, en vez de una sucesión de imágenes estáticas.

La memoria de *corto plazo* permite conservar, de manera consciente, operativa y breve (entre unos 15 y 30 segundos) cantidades limitadas de información (entre cinco y nueve elementos) sobre el objeto o fenómeno de nuestra atención.

La memoria de *largo plazo*, que comunmente se conoce como memoria, constituye el almacén a donde se transfiere una gran cantidad de información que el sujeto requiere, por su relevancia, guardar de manera permanente, aunque en ocasiones parezca inaccesible. La información en este tipo de memoria no se mantiene siempre activa, sino en estado latente, a la espera de su recuperación. La memoria de largo plazo se almacena, en el caso de los objetos, en forma de

imágenes, y se codifica semánticamente cuando se trata de ideas y el lenguaje.

La capacidad de memorizar está relacionada con las diferentes aptitudes genéticas individuales, así como con la motivación del sujeto y el dominio del tema a memorizar.

Se tienden a recordar con más facilidad los primeros elementos de una lista o la primera información que se recibe sobre algo (efecto de primacía), los últimos elementos de una lista o la última información que recibimos sobre algo (efecto de recencia) y la información que se diferencia del resto, que es rara o poco habitual (efecto de Von Restorff).

A lo largo de la historia han existido personas famosas por su capacidad de memorizar. En nuestro país tuvimos el caso de Fidel Castro, que en una entrevista expusiera cómo lograba recordar tanta información, si la misma le era significativa y se relacionaba con un tema de su dominio:

A veces voy a hablar y tengo 80 o 100 datos en la cabeza. Recuerdo un evento internacional de pediatras que hubo recientemente. Yo tenía que hablar al inicio del evento, tenía que ofrecer datos sobre mortalidad infantil, sobre distintas enfermedades, en distintas etapas de la Revolución, los que morían se sarampión, los que morían de problemas respiratorios, tétanos, gastroenteritis en los distintos años, la evolución de todo, cifras exactas, incluidas fracciones, infinidad de datos y los llevaba en la cabeza. ¿Cómo? Muy sencillo. Si me dan un teléfono se me olvida, es seguro que se me olvida el teléfono, salvo especiales motivaciones no recuerdo fácilmente un número de teléfono, se me olvida, es casi seguro; ahora si me da un dato económico, lo oigo o lo leo una sola vez y no se me olvida; me da un dato sobre educación, me da un dato sobre programas de desarrollo económico o social, cualquier dato incluso científico, sobre los que tengo un especial interés y no se me olvidan. Los leo una vez, a veces dos, quizás

mentalmente los repita en algún momento con el papel cerca por si omito alguno y después sin el papel, y los retengo todos, es decir no requiere un esfuerzo especial debido al interés y al dominio del tema. Si tuviera que retener un dato de un tema que no domino, seguramente se me olvidaría (Castro, 1985).

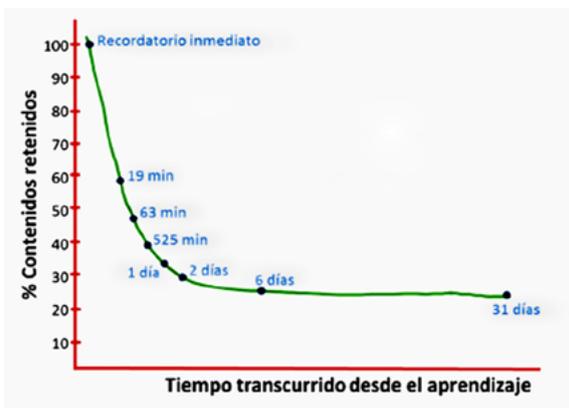
El *olvido* forma parte del mecanismo de la memoria, es el proceso contrario a la conservación y constituye una necesidad para la actividad del cerebro al eliminar lo que no es importante. Aquello que no se activa con frecuencia pasa a un segundo plano.

Aunque las cuestiones que nos emocionan suelen recordarse más, los hechos desagradables y las emociones negativas muy fuertes, que son recuerdos que de activarse nos harían sentir mal, pueden borrarse con facilidad.

De una conversación la parte central es la que más rápido se olvida, esto se explica porque al activarse una zona de corteza provoca la inhibición de las zonas cercanas. De tal manera, la idea primera y la última inhiben proactiva o retroactivamente la parte central. Por eso cuando se quiere trasladar a otra persona una idea importante conviene no hacerlo en medio de la conversación o repetirla al final del encuentro.

El olvido de la información se produce en el hombre siguiendo una curva conocida como curva del olvido o de Ebbinghaus, quien fue su descubridor. En ella se aprecia cómo se olvida más rápidamente en las primeras horas después de recibida la información y después se hace más lentamente hasta estabilizarse a un nivel bajo. Al cabo de mucho tiempo cuesta más trabajo restablecer los niveles de información perdidos.

El deterioro de la memoria se caracteriza por la dificultad para recordar sucesos, personas o nombres y puede deberse a muchas causas, entre ellas, el envejecimiento del cerebro, determinadas enfermedades, la falta de vitaminas, el consumo de alcohol o drogas, el estrés o el estado depresivo.



Gráfica que muestra la llamada curva del olvido de Ebbinghaus.

Richard Restak considera que los episodios de pérdida de memoria pueden ser evitados o por lo menos ralentizados en su aparición a través de determinados juegos como las cartas, el dominó, el ajedrez u otros entretenimientos que exijan recordar. También aconseja ejercitar la memoria en la vida cotidiana, tratando de retener en su mente determinadas actividades que debe realizar, sin la ayuda del papel o recordar determinadas rutas de conducción, sin emplear el Sistema de Posicionamiento Global o Global Positioning System (GPS).

Pero lo primero que aconseja es prestar la mayor atención a lo que se quiere recordar, pues muchas veces los aparentes problemas de memoria se deben en realidad a la falta de atención que el individuo prestó a la información que debía retener y eso impidió la debida grabación en el mecanismo de la memoria.

El desarrollo tecnológico ha facilitado mucho nuestra vida, pero también ha perjudicado nuestra memoria, ya que tendemos a olvidar rápidamente la información porque se puede buscar cuando nos haga falta mediante los motores de búsqueda, proceso psicológico que se ha denominado *efecto Google*, que ha venido a sustituir en gran parte la memoria por la tecnología. Por otro lado, la adicción que provocan esos equipos distrae la concentración de la atención que se necesita para memorizar, es la llamada *distracción tecnológica* (Restak, 2022).

El pensamiento

El pensamiento (del latín *pensare*) es el reflejo generalizado de la realidad en el cerebro humano, actividad que se realiza gracias a la existencia del lenguaje. El pensamiento es el proceso psíquico superior, el más complejo, que permite penetrar en la esencia de los objetos y fenómenos a partir de ascender de lo concreto sensible a lo abstracto y de ahí a lo concreto pensado.

Solo a través del pensamiento el hombre comprende la compleja realidad, arriba a conceptos y categorías más generales y forma criterios de juicio sobre las cosas. El pensamiento está ligado inseparablemente a la práctica individual y social, a los conocimientos adquiridos anteriormente que le sirven de base y al conocimiento sensorial, que es la fuente principal y el origen de la actividad racional.

El conocimiento sensorial se compone de aspectos esenciales y no esenciales del objeto o fenómeno que refleja. Para arribar a la esencia, se requiere del razonamiento mental que es capaz de analizar y revelar lo que exteriormente no se puede apreciar. Para esto, el pensamiento se apoya en las operaciones principales siguientes:

- **El análisis**, mediante el cual se realiza la separación mental del todo, ya sea un objeto o un fenómeno, en sus partes, cualidades, factores o elementos integrantes, sean esenciales o no.
- **La síntesis**, que es el proceso contrario y posterior al análisis, que consiste en la unión mental de las partes, cualidades, factores o elementos esenciales en un todo abstracto. Toda actividad del pensamiento parte de un proceso analítico-sintético.

Pablo Lafargue, que conoció personalmente a Karl Marx, explica las brillantes dotes de este último para el análisis y la síntesis: “Marx reunía las dos cualidades del pensador genial. Sabía disociar maravillosamente un objeto en sus diversos elementos y después reconstruirlo en todos sus detalles, en las distintas formas de su desenvolvimiento, descubriendo su armonía íntima” (Lafargue, [s. a.]).

- **La comparación** es muy importante para el trabajo del pensamiento. Ella consiste en contrastar los objetos y los fenómenos por uno u otro aspecto, cualidad o particularidad, buscando sus semejanzas, relaciones y diferencias. La comparación solo es posible si se acompaña del proceso analítico-sintético.
- **La abstracción**, que consiste en la capacidad de aislarse (olvidarse) de los aspectos no esenciales que presenta lo singular concreto y concentrarse en los esenciales, para arribar a lo general abstracto. La abstracción está ligada inseparablemente a la palabra, solo a través del lenguaje se puede pensar algo, haciendo caso omiso de la imagen total del objeto.
- **La generalización**, que es el proceso en el cual el pensamiento transita de lo particular a lo general, a lo común entre varios objetos o fenómenos.
- **La concreción**, que es el proceso contrario y posterior a la abstracción y la generalización, representa el camino de lo general abstracto a lo singular concreto.

Como resultado de las operaciones del pensamiento se obtienen conceptos, juicios y conclusiones. El *concepto* es una construcción mental que refleja una idea general y esencial común a un grupo de cosas, el *juicio* es una opinión de valor o un dictamen sobre alguna persona o cosa y las *conclusiones* son ideas a las que se llega al finalizar un razonamiento, a partir de determinados juicios.

Las conclusiones pueden ser inductivas, que parten de premisas particulares para llegar a conclusiones generales, o pueden ser deductivas, que parten de premisas generales para llegar a conclusiones particulares.

La Psicología y la Lógica están íntimamente relacionadas, a la vez que se complementan en el estudio del pensamiento, pues mientras la primera estudia el contenido y el proceso cognitivo, la Lógica estudia los aspectos formales de su resultado, como conceptos, juicios y conclusiones.

El pensamiento presenta las propiedades siguientes:

- **La profundidad**, que consiste en penetrar en la esencia de las cosas, ir a la raíz y no quedarse en lo superficial.
- **La pronosticabilidad**, como la capacidad del pensamiento de establecer pronósticos del desarrollo del objeto o fenómeno.
- **La flexibilidad**, como la posibilidad de variar creadoramente el plan de solución de un problema.
- **La amplitud**, que consiste en la capacidad para asimilar nuevas ideas y pensar desde perspectivas diferentes.
- **La rapidez**, expresada en la posibilidad de detectar las causas del problema y las alternativas de soluciones en un tiempo relativamente breve.
- **La independencia**, como la propiedad de razonar con criterio propio.

El *pensamiento lateral* (del inglés *lateral thinking*) es un tipo de pensamiento que puede ser empleado para la resolución de problemas de manera indirecta, imaginativa, fuera de lo habitual. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New think: the use of lateral thinking in the generation of new ideas* (*El nuevo pensamiento: El uso del pensamiento lateral en la generación de nuevas ideas*). El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento que busca una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

La idea central del pensamiento lateral es romper con el patrón rígido habitual al que tiende el pensamiento tradicional al evaluar un problema, lo cual limita las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral es posible obtener ideas más innovadoras para encontrar los caminos alternativos, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo (De Bono, 1971).

En el libro *Ejercicios de pensamiento lateral*, Paul Sloane inauguró a finales del siglo pasado una exitosa serie de acertijos cuya solución exige de pensamiento lateral. En las redes sociales se han divulgado muchos de esos ejercicios que, además de nuestro desarrollo mental, constituyen también un reto para la imaginación (Sloane, 1999).

El lenguaje

El lenguaje es un *sistema de signos o señales que sirven para transmitir una información a otros sujetos y para emplearlo por el pensamiento*. A través del lenguaje se transmite y asimila la experiencia sociohistórica de la humanidad.

Existe una estrecha relación entre el lenguaje y el pensamiento, este último se forma y se formula por medio del lenguaje. No existe pensamiento sin lenguaje, los límites del lenguaje son los límites de la mente. Desde el punto de vista histórico el lenguaje desempeñó un papel fundamental en el desarrollo humano, como lo expresó F. Engels: “Primero el trabajo y con él la palabra articulada, fueron los dos estímulos principales bajo cuya influencia el cerebro del mono se fue transformando gradualmente en cerebro humano” (Engels, 1974).

El lenguaje puede ser: externo, con el cual nos comunicamos con otras personas, e interno, que junto a las imágenes se emplea por el pensamiento.

Existe también el lenguaje paraverbal, que se expresa a través del énfasis en la pronunciación, y el lenguaje no verbal, que se manifiesta en las expresiones de la cara y las posturas del cuerpo. Se requiere un adiestramiento para comprender el lenguaje paraverbal y el no verbal, por su importancia en el proceso de la comunicación.

El lenguaje verbal se caracteriza por:

- **El contenido**, es decir el mensaje que se expresa, donde se pone de manifiesto la profundidad del pensamiento y la cultura del orador.

- **La expresividad**, que es la forma como se dice, la emoción que se expresa en la palabra.
- **La estructura**, que debe expresar coherencia y lógica.

La palabra tiene un significado que se relaciona con el contenido del objeto o fenómeno que designa y a la vez posee un sentido singular para cada persona.

La imaginación

La imaginación, palabra que proviene del latín *imaginatio*, es el proceso de elaboración mental de nuevas imágenes o ideas que se expresa en todos los campos de la actividad humana, en especial en la que se exige una alta creatividad en la elaboración de productos visuales, combinaciones auditivas, sustancias olorosas, etc. La imaginación está en la base de la perspectiva, de la proyección de escenarios, de los pronósticos de desarrollo, de la labor creadora, de la producción científica y artística.

En la imaginación se pueden representar imágenes o ideas que no están totalmente sustentadas en el presente o incluso que sean irreales. A.V. Petrovsky reseña el estudio de un caso en el Instituto de Psicología de Moscú en que la persona podía elevar la temperatura de su mano derecha en dos grados y reducir la de su mano izquierda en uno y medio, imaginando que su mano derecha estaba colocada en una hornilla y la izquierda en hielo. Aceleraba el ritmo del corazón imaginándose correr detrás de un tranvía y lo retardaba al representarse acostado en una cama. Podía resistir la extracción de una pieza dental “viendo” que en el sillón estaba sentada otra persona (Petrovsky, 1979).

K. Marx señala sobre la importancia de la imaginación: “Una araña ejecuta operaciones que semejan a las manipulaciones del tejedor y la construcción de los panales de las abejas podría avergonzarse, por su perfección, a más de un maestro de obras. Pero hay algo en que el

peor maestro de obras aventaja, desde luego, a la mejor abeja y es el hecho de que antes de ejecutar la construcción, la proyecta en su cerebro” (Marx, 1973).

Las capacidades

Las capacidades son las posibilidades que le permiten al hombre ejecutar una actividad con mayor o menor rapidez y calidad, en función de su inteligencia y las habilidades adquiridas. Según Aristóteles, *la inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicarlo en la práctica* (Frases, [s. a.]).

El término *inteligencia* (que algunos autores lo identifican con la capacidad) siempre se asocia a la facilidad y al éxito en un campo de la actividad. A las personas con niveles más elevados de inteligencia se les denomina *genios* y a las que presentan capacidades especiales para una esfera específica se dice que poseen determinados *dones* o *talentos*.

Howard Gardner desarrolló la teoría de las múltiples inteligencias que plantea la existencia de variados tipos de ella:

- La inteligencia **lógico-matemática**, que comúnmente se identifica con la inteligencia. Es la capacidad para operar siguiendo determinada secuencia racional. Se han desarrollado muchos test que la miden y posibilitan elaborar el cociente de inteligencia (*Intelligence Quotient*). Es la capacidad que se asocia básicamente al pensamiento científico.
- La inteligencia **lingüística-verbal**, que es la capacidad de usar la palabra de forma efectiva y se encuentra muy desarrollada en los escritores.
- La inteligencia **musical**, como la capacidad de reconocer y componer tonos y ritmos.
- La inteligencia **cinética-corporal**, como la capacidad de usar el cuerpo o parte del mismo en una actividad. Muy importante para el trabajo de artistas, cirujanos y atletas.

- La inteligencia **espacial**, es decir, la capacidad de operar y crear imágenes tridimensionales, muy importante en la Arquitectura.
- La inteligencia **interpersonal**, que consiste en la capacidad de estudiar a los demás e interactuar con ellos, muy empleada en el liderazgo político.
- La inteligencia **intrapersonal**, que es la capacidad para conocerse a uno mismo y dirigir su propia vida (Gardner, 1994).

Estas inteligencias son relativamente independientes, aunque en cualquier actividad el hombre debe poner de manifiesto varias de ellas. Los diferentes tipos de inteligencia están presentes en uno u otro modo en todas las personas, pero no todas logran el mismo nivel de desarrollo, incluso un individuo puede no estar especialmente dotado de ninguna inteligencia en especial y por una combinación particular de ellas desempeñar con relativo éxito una actividad.

Las capacidades tienen su fundamento natural en las *aptitudes* o *disposiciones*, que son innatas, pues dependen de las particularidades del sistema nervioso del individuo, pero que a la vez se desarrollan en la vida a través de la educación y la influencia del medio. La capacidad es posibilidad real, mientras que la aptitud es potencial.

CAPÍTULO 3

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD AFECTIVA-MOTIVACIONAL

La esfera afectiva del hombre es una categoría que designa aquella parte de su mundo interno, psicológico, que tiene que ver con lo que siente o vivencia. Los afectos a su vez impulsan o motivan, consciente o inconscientemente, a actuar de un modo determinado y facilitan la movilización de las fuerzas necesarias para obtener el resultado pensado.

Los procesos afectivos interactúan dialécticamente con los procesos cognoscitivos y le sirven de base o de fondo, estimulando, facilitando o dificultando el proceso del conocimiento; a su vez los resultados del aprendizaje o la experiencia contribuyen a reforzar o cambiar la vida afectiva del hombre.

La teoría de los afectos la elaboró Silvan S. Tomkins y fue publicada en su libro *Conciencia de las Imágenes Afectivas (Affect Imagery Consciousness)*. Él señala que hay tres tipos principales de afectos: positivos, neutros y negativos y que las personas tienden a moverse automáticamente a situaciones que les generan afectos positivos, mientras que evitan las que les producen afectos negativos. En esta teoría se le asigna a la conciencia del hombre el papel de

intervenir en los momentos de afectos para controlar el comportamiento (Tomkins, 1962).

Los afectos se identifican por algunos autores con las emociones, aunque los primeros abarcan no solo a ellas, sino también otras categorías, como los sentimientos y los estados de ánimo.

Las emociones

Las *emociones* son reacciones inmediatas del sujeto que experimenta o vivencia una situación de fuerte significado para él, cuando nota que está ocurriendo algo o que está a punto de ocurrir algo que afectará, de algún modo, para bien o para mal, a su estabilidad, bienestar personal o planes de vida.

Ellas guardan una estrecha relación con el funcionamiento del organismo. Por ejemplo, una emoción fuerte puede producir un estrechamiento de los vasos sanguíneos (la persona palidece) o su dilatación (la persona enrojece), también puede aumentar la presión sanguínea, cambiar el ritmo cardíaco, incrementar la sudoración y otras manifestaciones.

Las emociones se producen con mucha potencia en un corto tiempo y pueden resultar, en algunos casos, fuerzas organizadoras de la actividad y, en otras circunstancias, producir el efecto contrario, es decir, una desmovilización de las fuerzas. Por ejemplo, durante una vivencia emocional de miedo, el individuo puede mostrar varias conductas: enfrentar la amenaza, evadir la situación, retirarse de ella, quedar paralizado al entrar en pánico o lanzarse al encuentro del peligro (*huir hacia delante*).

En realidad, no se puede vivir sin emociones, ellas están presentes en cualquier momento y son ajenas a la voluntad del hombre, la cuestión radica en cómo controlarlas y vivir razonablemente con ellas.

Aunque la emoción sea la misma, su expresión adopta diferentes características, en buena medida condicionadas por el tipo de

actividad nerviosa de la persona, la cultura en que se formó, la inteligencia emocional que posea y por su relación con su mundo interior, sobre todo, con sus necesidades, intereses y objetivos. Por ello, una misma cuestión puede producir, en dos personas, emociones diferentes.

Las emociones son respuestas inmediatas y adaptativas a la situación, cuyos orígenes se encuentran en nuestros antepasados, que se veían precisados a luchar por la supervivencia, ante peligros constantes.

Las emociones ayudan a movilizar la energía necesaria al organismo para conductas extremas. Ellas surgen involuntariamente, sin una intención del sujeto e inhiben cualquier otra actividad del mismo, para focalizar toda su atención en busca de la conducta más adecuada frente al objeto o la situación que la provoca.

Paul Ekman, un estudioso de las emociones, señala un ejemplo muy ilustrativo:

Acuérdese de alguna ocasión en la que mientras usted estaba conduciendo, de golpe apareció un coche precipitándose hacia el suyo a toda velocidad. En un instante, antes de tener tiempo de pensar, en esos momentos su mente consciente estaba atenta a la interesante conversación que mantenía con el amigo que le acompañaba, o a un programa de radio que iba escuchando. En un instante, antes de tener tiempo a pensar, antes de que la parte consciente de la mente pueda plantearse el problema, el peligro fue detectado y el temor se desató.

Cuando se desencadena una emoción, en esas primeras milésimas de segundo, nos invade y nos ordena lo fundamental que hay que hacer, decir o pensar. Sin elegirlo conscientemente, usted automáticamente dio un brusco giro del timón para evitar al otro vehículo y frenó en seco. Al mismo tiempo una expresión de pavor apareció en su rostro: las cejas se arquearon y se juntaron, los ojos se abrieron como platos y los labios

se alargaron hacia las orejas. Su corazón se puso a bombear con mayor velocidad, usted empezó a sudar y la sangre fluyó a los grandes músculos de las piernas (Ekman, 2017).

Las emociones se manifiestan en los gestos, la postura y el lenguaje y sobre todo en distintas expresiones faciales, cuestiones que han sido profundamente estudiadas y parecen ser universales. Las distintas combinaciones de las cejas y la boca indican la emoción predominante. León Tolstoi describió 85 matices de expresión de los ojos y 97 variedades de sonrisa y Ekman señala que la cara puede adoptar más de 10 000 expresiones.

En nuestras relaciones interpersonales, la expresión de las emociones debe ser tomada muy en cuenta: su interpretación permite conocer el mundo interior de los demás y su manifestación posibilita revelar determinados sentimientos y actitudes.

La dificultad para ocultar las emociones constituye la base del famoso *detector de mentiras* o *polígrafo*, inventado en 1938 para registrar en un papel, simultáneamente, determinados parámetros fisiológicos en una persona sujeta a investigación policial, como la presión arterial, el ritmo cardiaco, la frecuencia respiratoria y la conductividad eléctrica de las manos, que se miden ante preguntas que le realiza un interrogador.

La lógica es que, ante preguntas que, por su naturaleza, obliguen a la persona a mentir para tener resultados positivos en la prueba, se observarán cambios en todos los parámetros, en comparación con las reacciones que experimenta ante preguntas inocentes, que no impliquen situaciones comprometedoras.

Los chinos en la Antigüedad usaban el arroz para detectar al culpable, en el supuesto de que la emoción inhibe la producción de saliva, por lo que daban a varios sospechosos una bola de arroz seco y consideraban culpable al que no podía tragárselo.

El conocimiento de las manifestaciones de las emociones, nos permite saber lo que está pasando en el mundo interior de la persona,

así como disimular mejor las emociones propias, en situaciones que ameriten esa conducta.

Antón Makarenko (2017) mencionaba la importancia de que el maestro sepa leer en el rostro de sus alumnos y también utilizar las expresiones para influir en ellos.

En una entrevista, en una negociación y en muchas otras actividades esto también constituye un recurso eficaz.

Las emociones primarias

Los autores dividen las emociones en primarias, básicas o innatas y secundarias o adquiridas. Aunque no hay un consenso sobre cuántas emociones primarias existen, la mayoría apuesta entre cuatro y ocho. Paul Ekman (2017), señala siete, las que explica y además, describe las distintas expresiones asociadas a ellas, las que resultan breves y se producen de forma inconsciente.

- **El miedo:** su origen es proteger al individuo ante el peligro, al tratarse de una activación del organismo, que lo prepara para defenderse de una situación potencialmente peligrosa o incómoda. Existen miedos irracionales, las fobias, en las que el peligro no es real, sin embargo, las expresiones son iguales.

En las personas con miedo, los párpados y las cejas se elevan al máximo, los labios se alargan hacia atrás y se encogen las mejillas, se acelera el ritmo cardíaco, la persona suda copiosamente, tiembla, su temperatura corporal disminuye y se pone pálida.

Es natural que el hombre sienta miedo en determinadas situaciones extremas, pero debe saber controlarlo. Lucio Anneo Séneca, en una de sus sabias frases, expresó: “Un hombre con miedo a la muerte, nunca jugará el papel de un hombre vivo” (Vicent, 2020).

- **La alegría:** estado emocional que se produce cuando el individuo evalúa la situación que vive como placentera o cuando alcanza algún objetivo importante, se caracteriza por un bajo nivel de ansiedad y altos niveles energéticos y de motivación.

En la persona alegre aparecen arrugas en el extremo exterior de los ojos, las mejillas y los extremos de los labios se elevan, lo que hace lucir los ojos más cerrados y surge la sonrisa o la risa.

- **La tristeza:** es un decaimiento del estado anímico general de la persona, los niveles de energía son bajos y hay poca motivación y bajas expectativas.

En el individuo triste los párpados se caen, la boca toma forma recta o hacia abajo, el ceño se frunce y eleva y puede aparecer el llanto.

- **El asco:** su origen tiene que ver con una protección que el hombre siente naturalmente ante alimentos u olores que podrían ser tóxicos para la persona, también se incluyen animales, imágenes y sensaciones táctiles que generen rechazo.

En la persona asqueada la nariz se arruga, el labio superior se eleva y puede alargarse la boca.

- **La ira:** surge ante situaciones extremas que se consideran lesivas para la autoestima, frustrantes, enojosas o irrespetuosas. Se trata de una activación del cuerpo a modo de preparación para la lucha ante una situación amenazante. Puede entrar en una escalada incontrolable, por lo que se considera la emoción más peligrosa. Si aparece de modo estable en la conducta de una persona, puede crearle sistemáticamente problemas con las demás.

En estado de ira se frunce el ceño, se aprietan los labios, los ojos se ven más brillantes y la respiración se acelera.

- **El desprecio:** expresa superioridad o desdén hacia otra persona o sus acciones, supone la negación y humillación, poniendo en duda la capacidad e integridad del otro.

El individuo con actitud de desprecio manifiesta tensión y movimiento ascendente de una punta de los labios, cabeza ligeramente ladeada; se puede acompañar con otras expresiones de desagrado.

- **La sorpresa:** es una reacción emocional de corta duración, producto del reflejo psíquico de algo nuevo, inesperado, casual o desconocido, que desencadena emociones como la alegría, la ira o la tristeza, en dependencia del significado del objeto o la situación que genere la sorpresa.

Una persona sorprendida siente que pierde momentáneamente el control de la situación y se queda con la mente “en blanco” durante un lapso de tiempo mientras analiza lo que está sucediendo y busca afanosamente responder con la conducta más adecuada.

La sorpresa genera una típica expresión corporal, que se caracteriza por la elevación de las cejas y del párpado superior, apertura de la boca y descenso de la mandíbula. Desde el punto de vista del lenguaje se eleva el tono de la voz y se utilizan expresiones como: “¡Ah!”, “¡Vaya!”, “¡Oh!”.

Por su parte, las emociones secundarias son aquellas que se aprenden a través de la influencia del medio y la experiencia propia y son, entre otras: la vergüenza; el bochorno y el orgullo.

La inteligencia emocional

Las emociones se manifiestan como reacciones inmediatas ante estímulos determinados, pero casi seguidamente se enfrentan a una evaluación cognitiva, que está muy influenciada por el aprendizaje

y la cultura del individuo y que constituye la base de la inteligencia emocional.

Daniel Goleman, en su obra *Inteligencia Emocional*, partiendo de la teoría sobre las múltiples inteligencias, desarrolló el concepto de *inteligencia emocional* que en esencia consiste en la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales al interior de uno mismo y hacia los demás. Él divide la inteligencia emocional en interpersonal e intrapersonal.

- **Interpersonal:** que incluye la empatía, como la capacidad para ponerse en el lugar del otro y entender sus emociones y sentimientos, así como el manejo de relaciones, es decir, dirigir las emociones y sentimientos de los demás, persuadir, negociar.
- **Intrapersonal:** el autoconocimiento, que implica la identificación de las propias emociones y sentimientos, la autoevaluación realista, la autocrítica, el autocontrol para manejar adecuadamente los afectos propios, mantener la calma en situaciones difíciles y adaptarse a situaciones cambiantes, así como la automotivación (Goleman, 2010).

Los estados de ánimo

Los estados de ánimo constituyen el fondo psicológico que matiza la actividad del hombre, tienen una duración mayor que las emociones, aunque su expresión suele ser menos violenta. Estos permean difusamente toda su actuación.

La persona reacciona de diferente modo a los estímulos, cuando se encuentra animada y cuando está desanimada. El estado de ánimo actúa como el color del cristal a través del cual el sujeto recibe las influencias del mundo.

El estado de ánimo surge producto de muchas cuestiones, tales como: los resultados en una actividad importante, el grado de

satisfacción de sus necesidades, el estado del organismo y los más variados acontecimientos de la vida. No siempre resulta sencillo relacionarlos con un hecho concreto y suelen cambiar con relativa rapidez, a la par que varían las situaciones que los producen.

También se caracteriza el ánimo por su polaridad, aunque no se descartan la presencia de puntos intermedios entre el entusiasmo y la apatía; la seguridad y la inseguridad; la alegría y la tristeza; el optimismo y el pesimismo.

Los sentimientos

Los sentimientos son los vínculos afectivos que establece el hombre respecto a los objetos, personas, ideas, actividades que tienen una fuerte significación para él. A diferencia de las emociones, en los sentimientos interviene el pensamiento ya que son conscientes; se forman en un largo tiempo y resultan mucho más estables y menos intensos que las emociones. De su importancia habla un viejo proverbio que dice que las ideas mueven al mundo, solo si antes se han transformado en sentimientos.

A. V. Petrovsky describe las relaciones entre las emociones y sentimientos de este modo: “[...] los sentimientos del hombre radican en las más diversas necesidades naturales y culturales. Todo lo que satisface la necesidad creada o puede contribuir a su satisfacción, provoca un estado emocional positivo, que se consolida y refuerza como sentimiento estable” (Petrovsky, 1979).

Los sentimientos se manifiestan prácticamente en todas las actividades y situaciones en que se encuentra el hombre, y pueden estar relacionados con la familia, las amistades, la patria, la moral, la estética, la vocación, el estudio y el trabajo, entre otras múltiples facetas.

En calidad de sentimientos tenemos, entre otros muchos: la atracción; la inclinación, el deseo, el querer, la pasión, el odio, la duda,

la esperanza, la seguridad, la solidaridad, la responsabilidad, la fidelidad, la amistad, el patriotismo y el respeto. A continuación, se comentan algunos de ellos:

- **La atracción:** la idea, la persona o la actividad llama la atención de forma positiva, gusta, parece agradable, justa, interesante. Pensamos el placer que nos produciría llevar a la práctica la idea, compartir con la persona o desempeñar la actividad. La atracción tiene un componente más emocional que racional.
- **La inclinación:** supone un nivel superior a la atracción. Ya se toman algunas medidas en interés del cumplimiento de la idea, la relación con la persona o el desempeño de la actividad (buscamos información, nos aproximamos, observamos, razonamos, contactamos con la persona o con especialistas en la actividad). La inclinación tiene un componente más racional que la atracción, sin perder el carácter emocional, pero no llega a convertirse en una decisión, aún el sujeto está en fase de exploración.
- **El deseo:** implica además de los componentes emocional y racional, el componente volitivo, de la actuación, que pasa por la lucha de intereses, la solución de los conflictos que se pudieran generar, la toma de la decisión. El deseo implica una actitud en interés de su cumplimiento, aunque aún la decisión no es muy firme: se valoran los riesgos, las posibilidades, los pros y contras, los beneficios y costos.
- **El querer:** la decisión es firme, se lucha y se cumple el deseo. El sujeto es feliz y se van fortaleciendo cada vez más las relaciones que lo atan con la persona, la idea o la actividad, aunque aún no hay plena entrega, la persona no es capaz de grandes sacrificios que pongan en riesgo el goce placentero.
- **La pasión:** máxima expresión de los sentimientos, supone la entrega total, el sacrificio a cualquier precio, dedicar toda su vida a una persona, una idea, a una actividad.

- **La responsabilidad:** cumplimiento consciente y eficiente de las obligaciones, del compromiso que se asume con la sociedad y con sí mismo.
- **La fidelidad:** se manifiesta en la lealtad a una idea, una persona, una organización.
- **El deber:** parte de la toma de conciencia sobre la necesidad de cumplir las obligaciones laborales, estudiantiles, familiares, sociales o de otro tipo, con la mayor dedicación, a costa de cualquier sacrificio.

La tensión y el estrés

El estado de *tensión* psicológica acompaña con mayor o menor expresión al hombre en sus actividades diarias y le facilita la puesta en alerta de las fuerzas necesarias para realizar una actividad. Una tensión adecuada es necesaria para realizar cualquier tarea, una baja tensión la puede dificultar y una alta tensión puede bloquear la movilización de las fuerzas interiores y poner en *shock* a la persona.

El nivel de tensión depende de varios factores, entre ellos: las características de la persona; la capacidad y experiencia del individuo; la trascendencia de la tarea; la complejidad de la actividad y el tiempo disponible para completar las acciones. Un nivel de tensión muy alto y sostenido puede generar problemas de salud en la persona.

El *estrés* fue descrito por primera vez por János Selye (1956), como el modo de un individuo de reaccionar y activarse ante un desafío, mediante el trabajo del sistema nervioso simpático. Además, él descubrió que, como el individuo no puede mantener ese estado durante largos períodos de tiempo, el sistema parasimpático tiende a hacer regresar al organismo a condiciones fisiológicas más estables, lo que se conoce como homeostasis.

Entre muchas otras definiciones, resulta interesante la de J. E. McGrath, expresada en el artículo “A conceptual formulation for

research on stress” (“Una formulación conceptual para la investigación del estrés”), en el cual considera que es “un importante desequilibrio entre la demanda y la capacidad, en condiciones en las que el fracaso en la solución de la situación, se percibe como algo que trae consecuencias importantes para la persona” (McGrath, 1970).

El propio autor, en otro artículo titulado “Estrés y conducta en organizaciones” (“Stress and behavior in organizations”), concibe el estrés en forma de ciclo, que comienza por una situación en su entorno físico o social, que el individuo percibe que no podrá resolver satisfactoriamente y le traerá consecuencias desagradables, lo que constituye una situación estresante.

El estado subjetivo del estrés se encuentra en dependencia de esa apreciación, sea adecuada o inadecuada y depende no solo de las condiciones objetivas de la organización o el trabajo, sino también de las características de la personalidad del individuo.

En situación estresante, la persona concientiza encontrarse en un estado en que se requiere de él una actuación que no tiene posibilidades de brindar, porque carece de los recursos físicos, intelectuales, temporales o emocionales necesarios, lo que le imprime una sensación de impotencia y de rebaja de su autoestima.

Entre los factores que provocan situación de estrés laboral u organizacional se encuentran los relacionados con:

- **Las características intrínsecas de la labor:** exceso o falta de trabajo, los plazos cortos para los resultados, las presiones de los jefes por incrementar los ritmos o la calidad, el exceso de responsabilidades, la lejanía, los viajes largos y numerosos, la jornada laboral excesiva, la adaptación a nuevas condiciones, la falta de recursos materiales, la tecnología obsoleta.
- **Los roles:** ambigüedad en la información sobre su rol laboral u organizacional, inexactitud en la definición sobre los objetivos y el contenido del trabajo asociado al rol, poca claridad en sus responsabilidades y facultades, situaciones conflictivas a enfrentar,

la responsabilidad sobre la seguridad y la actuación de otras personas, la responsabilidad por el empleo y cuidado de recursos materiales, la falta de apoyo por la dirección.

- **Las relaciones interpersonales en la organización:** dificultad al relacionarse con algunos miembros del grupo, la falta de apoyo grupal en situaciones difíciles, la percepción de que algunos jefes lo presionan demasiado, el rechazo de algunos subordinados a sus exigencias (soledad del directivo).
- **Las capacidades de la persona:** insuficientes conocimientos, habilidades y experiencias para enfrentar el trabajo, falta de métodos de trabajo o dirección, ralentización de sus capacidades por enfermedad o edad avanzada.
- **La reglamentación y estilos directivos:** falta de participación en la toma de decisiones, restricciones de comportamiento consideradas absurdas, normativas alejadas de la realidad, conflicto entre las creencias personales y las políticas organizacionales,
- **Factores extraorganizacionales:** problemas con el transporte, familiares, económicos, las crisis personales, los conflictos entre las demandas de la organización y la familia.

Sobre la base de la percepción por parte del sujeto de la situación estresante, este toma una decisión, evaluando diferentes alternativas que le ayuden a reducir o eliminar los efectos de la situación y adopta una respuesta, que puede variar en un amplio espectro, desde una intensificación o modificación de la actividad y estilos de trabajo o la búsqueda de una capacitación, hasta una total inactividad o escape de la situación para reducir la angustia generada. La respuesta será más o menos inteligente, en dependencia de la percepción de la situación, la apreciación de sus posibilidades, su nivel y experiencia y los recursos disponibles, entre otros factores.

Al ejecutar la conducta seleccionada, se obtienen determinados resultados, que pueden ser o no los esperados. Las consecuencias de la decisión tomada pueden eliminar, reducir o elevar el nivel de

estrés del individuo, no solo por lo adecuada o no de la respuesta, sino porque en el cambio de la situación no solo interviene el comportamiento de la persona, sino también otros factores ajenos a su control.

Aunque cierto bajo nivel de estrés es soportable e incluso algunas personas lo encuentran beneficioso para su trabajo, un estado de estrés máximo y sostenido es perjudicial para la salud. En ese caso, las personas reaccionan con síntomas muy similares, aunque se manifiestan un tanto diferentes, en dependencia de sus características físicas y psicológicas.

El estresado que trabaja en condiciones extremas de presión, se siente agobiado y agotado mental y físicamente, puede cometer imprecisiones y errores en su labor, mostrar irritabilidad y frialdad afectiva, experimentar falta de motivación y quedar con la mente embotada. Si la situación es sostenida puede dar lugar a graves problemas de salud, en ocasiones irreversibles. Este síndrome que afecta en gran medida a los trabajadores intelectuales, pero que también se puede generar fuera del ámbito laboral, fue denominado por Herbert Freudenberger como *burnout* y descrito por primera vez en 1974.

No se debe dejar que el estrés provoque serios problemas a la salud. Existen muchas formas de combatir el estrés profesional de forma racional, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Tomar un breve descanso, hacer una caminata, cambiar de actividad, cerrar los ojos y respirar profundamente.
- Establecer metas realistas y no tomar más trabajo que objetivamente se pueda hacer.
- Apagar el celular durante las comidas y el tiempo dedicado al sueño.
- Organizar el trabajo, definir prioridades, distribuir las labores y establecer la coordinación y ayuda entre los subordinados.
- Reservar un espacio de su tiempo para el disfrute, ya sea para tomar vacaciones, realizar ejercicios o ver una película.

- Establecer buenas relaciones de trabajo con sus jefes, subordinados y demás miembros del grupo.

Las motivaciones

Los motivos, cuya raíz latina *mot* significa movimiento, son objetos, sentimientos, imágenes, aspiraciones, emociones, metas e ideas que mueven al hombre en su actividad.

Las *motivaciones* representan un conjunto de motivos preponderantes y jerarquizados en la persona, que responden a la satisfacción de determinadas necesidades y que orientan, impulsan, estimulan su actividad en interés de lograr un fin, objetivo o meta.

La motivación se esconde detrás del comportamiento. John Wiliam Atkinson fue el primero que se refirió a la motivación *intrínseca*, cuando la conducta es estimulada por las características de la actividad, motivadora por sí misma y que el propio sujeto que realiza la acción puede regular y la motivación *extrínseca*, cuando viene dada por las ventajas o incentivos que le puede deparar la actividad y no por ella misma y cuyo control no depende del propio sujeto, sino de otras personas o eventos externos a él (J. Atkinson, 1964).

José M. Peiró establece una clara diferencia entre ambas motivaciones cuando plantea: “[...] la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio” (Peiró, 2005).

Las motivaciones favorecen el esfuerzo mental y físico de los individuos en la tarea y juegan un importante papel en el desempeño de cualquier labor.

Además, los motivos pueden ser concientizados por la persona, como los objetivos o metas que se traza en una actividad o resultar

inconscientes, cuando se trata de impulsos que lo mueven a actuar, sin la intervención del pensamiento.

En calidad de motivos se encuentran:

- **Las necesidades materiales y espirituales:** generan impulsos y acciones para satisfacerlas. Las necesidades materiales expresan la dependencia de la persona respecto a los objetos del mundo material. En las espirituales se reflejan los logros de la cultura espiritual y la sociedad.
- **Los objetivos:** se expresan en metas a alcanzar a largo, mediano o corto plazo, quede lograrse, producen una gran satisfacción y estimulan el camino hacia nuevas metas. En dependencia de las características de la persona y la situación concreta, si no se logran los objetivos, se puede producir varios tipos de conducta: desde la frustración, la desorganización del comportamiento, el retraimiento o la resignación, hasta el análisis de las causas y la adopción de medidas para reintentar el logro de las metas.
- **Los intereses:** un término proveniente de la palabra latina *interest*, de *inter* (entre) y *est* (es), significa etimológicamente aquello que se halla entre las personas y constituye un poderoso motivo de la actividad.

El término interés tiene tres acepciones. La primera tiene que ver con la afinidad o tendencia de una persona hacia otro sujeto, objeto o actividad, por ejemplo, cuando decimos que el principal interés de una persona es la música. La segunda acepción se relaciona con la utilidad o conveniencia de una actividad o una relación, es cuando expresamos que un sujeto realiza una acción por interés. La tercera está relacionada con la ganancia, el valor, la utilidad o el lucro de algo, así se refiere que el interés del crédito es de determinado porcentaje. Las tres acepciones tienen algo en común: el beneficio o provecho que la persona obtiene a nivel espiritual o material.

Existen tantos intereses como actividades humanas, algunas personas sienten inclinaciones por la actividad intelectual, mientras que

otras lo tienen por la actividad práctica; hay personas que se interesan mucho por un deporte, otras por una manifestación artística, por un tipo de actividad científica, etcétera.

Los intereses mueven al individuo a profundizar en las actividades y en la medida que se satisfacen, pueden generar intereses superiores, de mayor profundidad.

- **El ideal:** constituye otro importante motivo cuando actúa como un modelo abstracto de pensamiento y acción, relacionado, por ejemplo, con la lucha por conseguir toda la justicia social posible o como un modelo humano concreto de virtudes y cualidades representado en personas, familiares, amigos, mártires o héroes de nuestra admiración.
- **Las convicciones:** desempeñan un papel fundamental en la motivación humana. Se alcanzan cuando el hombre está consciente de lo justo y cierto de una idea, la hace suya, la interioriza y siente fuerzas interiores, espirituales, que lo estimulan a defenderla y actuar en correspondencia con dicha idea al precio que sea necesario.

Actuar a favor de las convicciones le provoca a la persona un gran placer y satisfacción. Actuar en contra de ellas, un gran disgusto consigo mismo que lo puede llevar a una depresión. La convicción puede estar relacionada con un concepto, una política, una ideología, un juicio de valor o un credo religioso.

- **Las emociones, los estados de ánimo y los sentimientos,** conceptos ya explicados anteriormente, también constituyen motivos impulsores de la actividad humana.

Teorías o modelos motivacionales

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, se desarrollaron en la Psicología, múltiples estudios sobre la motivación y especialmente

la motivación laboral. Algunas teorías han enfatizado más en el aspecto reactivo del hombre, al darle el mayor peso a la satisfacción de las necesidades fisiológicas o psicológicas, como causas del comportamiento humano, mientras que otras le dedican mayor atención al propio hombre como agente causal de sus acciones, impulsado por sus planes, metas y objetivos.

Teoría de las necesidades jerarquizadas

Es la teoría clásica y más divulgada. Fue diseñada por Abraham Maslow, considerando cinco niveles jerárquicos de necesidades: las fisiológicas, de seguridad, las sociales, de reconocimiento o estima y de autorrealización, las que se representan en una pirámide, en cuya base se encuentran las de menor nivel, es decir las fisiológicas, hasta llegar al vértice superior, en que aparecen las de autorrealización.



Pirámide de Abraham Maslow.

Las necesidades fisiológicas, inferiores, materiales o básicas, como la alimentación, el descanso o la respiración, se encuentran en la base de la pirámide, porque permiten sustentar la vida y la capacidad de alcanzar las necesidades superiores, sociopersonales o espirituales.

Las de seguridad tienen que ver con la estabilidad económica y laboral y con la sensación de sentirse protegido en cualquier lugar en que se encuentre el sujeto.

Las sociales se refieren a la necesidad del sujeto de sentirse apreciado por los demás, gozar del afecto, la amistad, el respeto del grupo y alcanzar un estatus en el mismo.

Las de estima se relacionan con el reconocimiento propio, la autovaloración positiva, el sentimiento del éxito y considerarse una persona de prestigio.

Las de autorrealización tienen que ver con la posibilidad de hacer lo máximo que le permitan las capacidades (Maslow, 1991).

Teoría bifactorial

Este modelo fue elaborado por Frederick I. Herzberg, Bernard Mausner y Bárbara B. Sniderman, basándose en investigaciones sobre las causas que propician la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, cuyos resultados arrojaron la influencia de dos factores principales que denominaron como higiénicos y motivadores.

Los factores higiénicos son externos a la tarea, su satisfacción no garantiza una motivación que impulse al logro de resultados laborales, pero si no se satisfacen provocan insatisfacción. Estos factores coinciden con los niveles inferiores de la pirámide de Maslow.

Los factores motivadores se relacionan intrínsecamente con la tarea, su presencia determina que los individuos se sientan motivados y su ausencia genera desmotivación. Estos factores coinciden con los niveles más altos de la pirámide de Maslow.

De esta teoría se deriva el concepto *enriquecimiento del trabajo* (*job enrichment*) que supone diseñar el trabajo de modo que satisfaga los motivos de más alto valor, es decir, estructurar tareas que posibiliten desarrollar plenamente la personalidad y satisfacer la necesidad de autorrealización (Herzberg, Mausner & Sniderman, 1959).

Teoría de las tres necesidades

Esta teoría fue diseñada por David C. McClelland como un modelo motivacional basado en procesos inconscientes, dirigidos a satisfacer tres tipos de necesidades.

- Necesidad de afiliación: se manifiesta en personas que anhelan la pertenencia a grupos sociales, mantener relaciones interpersonales amistosas, trabajar en grupo y ayudar a las personas. También gustan de agradar a los demás y colaborar con ellos. Según este modelo, las personas tienden a ser mejores como subordinados que como líderes, por su dificultad para dar órdenes o exigir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Necesidad de logro: es el impulso a sobresalir y tener éxito. El sujeto se impone metas cada vez más elevadas, acepta responsabilidades y necesita constante retroalimentación sobre su actuación.
- Necesidad de poder: predomina en personas a quienes les gusta influir y controlar a las demás, hacer prevalecer sus criterios y obtener el reconocimiento del grupo. Ellas luchan por adquirir un estatus superior y ser consideradas como sujetos importantes.

McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: socializado y personal. En el primer caso, las personas tienden a preocuparse más por los demás, por el beneficio del grupo, mientras que en el segundo caso, solo se preocupan por su propio bienestar (McClelland, 1989).

Teoría X y teoría Y

Este modelo fue elaborado por Douglas McGregor, sobre la base de investigaciones realizadas en organizaciones empresariales, que revelan que la falta de motivación laboral se debe a que las entidades no se interesan en satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización del trabajador.

Atendiendo a lo anterior, McGregor propuso un nuevo modelo de funcionamiento empresarial, denominado teoría Y, como contraposición al modelo tradicional o teoría X, siendo ambos mutuamente excluyentes.

La hipótesis X se basa en el supuesto de que los sujetos no quieren trabajar, no quieren responsabilidades, tienen poca creatividad,

deben ser fuertemente controlados y obligados a trabajar. Esto refleja la visión tradicional de concebir al trabajador como un ente pasivo, que tiende a trabajar lo menos posible y cuya única motivación es obtener dinero. En este caso, los líderes controlan sistemáticamente a los empleados, los dirigen de manera autoritaria, ponen normas estrictas y sancionan con frecuencia.

La hipótesis Y supone que, en condiciones organizadas de manera que se le otorga un papel activo a los trabajadores, la labor fluye naturalmente y las personas trabajan con autonomía, entusiasmo y creatividad. La labor así organizada por la dirección de la empresa, fomenta el desarrollo de la personalidad, que en la medida en que trabaja para alcanzar las metas de la organización, obtiene sus propios objetivos y se siente comprometido con su labor.

Teoría EIV

Esta teoría tuvo su mejor y más amplia formulación con los trabajos de Victor Harold Vroom, quien sostiene que todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa del éxito, que debe reportarle determinados resultados positivos.

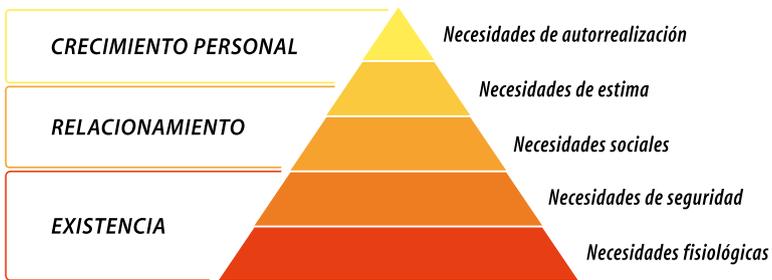
La teoría EIV, siglas de *Expectativa, Instrumentalidad y Valencia* (en inglés: Expectancy, Instrumentality and Valence), explica la motivación basada en la lógica de esos tres componentes:

- **La expectativa:** es la percepción del sujeto sobre la posibilidad de que el esfuerzo conducirá a un determinado desempeño o rendimiento (Esfuerzo-Desempeño).
- **La instrumentalidad:** es la idea del individuo de que determinado nivel de desempeño o rendimiento le arrojará determinados resultados deseados (Desempeño-Resultados).
- **La valencia:** se refiere a la valoración de la persona sobre lo atractivo e importante que resultará la recompensa a obtener por los resultados (Resultados-Recompensa).

La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sean sus expectativas y los beneficios que considera que se deriven de los resultados (Vroom, 1994).

Teoría ERG

Clayton Alderfer llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow y propuso un modelo alternativo, con la existencia de solo tres necesidades básicas: de existencia, de relacionamiento y de crecimiento personal. La teoría se conoce como ERG por sus siglas en inglés (Existence, Relatedness and Growth).



Pirámide de Clayton Aldefer, según la teoría ERG.

Otra diferencia con la teoría maslowiana, es que para Alderfer no se requiere la satisfacción del nivel inferior para la aparición de las necesidades de orden superior.

- **Necesidades de existencia:** se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow, cuya satisfacción precisa el individuo para su subsistencia.
- **Necesidades de relacionamiento:** se corresponden con las necesidades psicológicas sociales y de estima de Maslow, es decir, mantenimiento de satisfactorias relaciones sociales, sentirse parte de un grupo, dar y recibir apoyo emocional y sentido de pertenencia al grupo.
- **Necesidades de crecimiento personal:** se centran en el anhelo por desarrollarse personalmente y tener un alto concepto de sí

mismo. Equivalen a las necesidades de autoestima y autorrealización en el modelo de Maslow.

Para Alderfer, estas necesidades pueden tener diferentes prioridades en dependencia de las características de cada persona y su importancia para el mismo individuo, puede variar con el tiempo (Alderfer, 1969).

Teoría de fijación de metas

Este modelo motivacional fue desarrollado por Edwin Locke, partiendo de la idea de que la persona siempre se esfuerza por alcanzar una meta, que se convierte en fuente movilizadora de su actuación para la obtención de determinados resultados.

En sus estudios, Locke corroboró que las metas impulsan a las personas a dar lo mejor de sí, a tener una ilusión o aspiración y a mejorar su rendimiento, pero para esto deben ser específicas, difíciles, alcanzables, cuantificables y desafiantes.

Él propuso cinco principios básicos para el establecimiento de las metas: claridad, desafío, compromiso, retroalimentación y complejidad de la tarea.

- **Claridad:** mientras más claridad y especificidad haya al establecer una meta, mayor será la posibilidad del éxito en la tarea.
- **Desafío:** cuando el logro de la meta presenta un desafío, conduce a un mayor nivel de motivación, lo que, a su vez, conduce a una mayor probabilidad de éxito.
- **Compromiso:** para obtener éxito y alcanzar las metas, las personas deben estar firmemente comprometidas con ellas.
- **Retroalimentación:** para que los individuos alcancen con éxito sus metas, necesitan retroalimentación periódica, que les informe sobre los aspectos positivos o negativos en la ejecución de la tarea.
- **Complejidad:** si una meta se percibe muy compleja, puede afectar la motivación. En tal caso, resulta conveniente establecer metas

más pequeñas, cuyo cumplimiento progresivo permita alcanzar la mayor.

Teoría de la equidad

Este modelo fue elaborado por John Stancey Adams y plantea que los trabajadores comparan el esfuerzo invertido en el trabajo, con las recompensas que se le otorgan, y además, comparan las recompensas obtenidas con las que obtienen los demás, sobre todo con aquellos que realizan funciones semejantes.

Cuando consideran que existe equidad, sobre todo en el salario que reciben, en ellos se produce la satisfacción laboral y la motivación para seguir adelante y aumentar el esfuerzo, mientras que si perciben inequidad se desmotivan y reducen su interés.

La teoría ayuda a explicar por qué el salario, el reconocimiento, los beneficios y recompensas, por sí mismos, no determinan la motivación del trabajador, sino la sensación de su equidad, a partir de la comparación que realiza con otros trabajadores.

También demuestra por qué un aumento de salario o un ascenso para unos puede traducirse en alegría, mientras que en otros puede provocar la desmotivación, pues ven en ello un acto injusto.

En general, el grado de desmotivación es directamente proporcional a la inequidad percibida, aunque algunas personas, al menor sentimiento de injusticia se desilusionan y desmotivan y pueden mostrar hostilidad, solicitar cambio de trabajo o pedir la baja de la empresa.

Por último, relacionamos algunos consejos que resultan muy útiles para mantener la motivación en cualquier actividad humana:

- Establecer metas a alcanzar en el camino hacia el objetivo.
- No malgastar energía en cuestiones que distraigan la obtención del objetivo.
- Asumir los obstáculos como parte lógica del proceso y disfrutar como va venciendo en la lucha.

- Obligarse uno mismo a actuar, aunque no se tengan ganas de hacerlo, en la acción se generan los deseos.
- Dejar las cosas más difíciles para los momentos en que se sienta mejor.
- Rodearse de personas optimistas y tenaces para contagiarse con estados positivos.
- Fijarse más en lo logrado que en lo que falta por alcanzar.
- Una vez conseguido el objetivo, trazarse otros nuevos para mantenerse activo e ilusionado.

CAPÍTULO 4

LA PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD VOLITIVA-CONDUCTUAL

La esfera de la actividad volitiva-conductual de la persona abarca los procesos relacionados con su voluntad de actuación y las acciones conscientemente dirigidas hacia el logro de determinado objetivo.

Aunque existen comportamientos involuntarios de singular importancia para la vida del individuo, la conducta humana de mayor significación social y personal, es eminentemente consciente y voluntaria, es decir, que la persona posee la capacidad de dirigir, controlar y regular su conducta y movilizar las fuerzas físicas y mentales necesarias para superar los obstáculos (internos y externos) en aras de lograr el éxito en la actividad.

El acto volitivo se manifiesta en las actividades más complejas a través del proceso de la toma de decisión. La actividad del hombre dirigida al logro de los objetivos, así como las acciones y operaciones que realiza para alcanzar las metas intermedias que tributan a los fines, son de diferente nivel de complejidad y dificultad. Sobre la dificultad y la decisión, se le atribuye a Lucio Anneo Séneca la sabia frase: “No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos” (Vicent, 2020).

La toma de decisiones

En cualquier actividad el hombre se ve constantemente en la necesidad de decidir sobre cuestiones más o menos complicadas. Daniel Kahneman en su obra *Pensar rápido, pensar despacio*, presenta el pensamiento humano funcionando en dos sistemas.

El sistema uno, que es intuitivo, emocional y más rápido, decide automáticamente, en forma de reacción inmediata a la acción, sin esfuerzo ni control voluntario, a partir del modelo WYSIATI (*What You See Is All There Is*), es decir, lo que ves es lo que hay. La decisión es una función cotidiana en nuestras vidas, decidimos a cada minuto, en muchas ocasiones de forma automática, inconsciente e inmediata, apoyados en la experiencia y de manera más emocional e intuicional, que racional.

Parece que en cierto modo existe la corazonada y tenía razón Blaise Pascal cuando ya en el siglo xvi, expresó: “El corazón tiene sus razones que la razón no conoce” (Pascal, [s. a.]).

Además, no siempre tenemos tiempo para tomar decisiones altamente racionales o a que la situación es tan poco compleja que no amerita el gasto de energía mental y de tiempo que implica una decisión con alto vuelo de pensamiento.

El sistema dos, mucho más lento, racional y lógico, produce respuestas meditadas, a partir de un análisis consciente y cálculos de mayor o menor complejidad. La decisión más racional, por lo general, se asume en asuntos de alta complejidad, dificultad, costo e importancia, siempre y cuando la persona tenga el tiempo necesario para meditar en ella.

Kahneman refiere que ambos sistemas se encuentran en constante actividad e interacción, siempre que estemos despiertos y conscientes. El sistema dos, suele intervenir para aprobar, modificar o rechazar, decisiones generadas por el sistema uno y realizadas de forma automática y sin nuestro control. El análisis por el sistema dos de lo

ocurrido y la búsqueda de experiencias anteriores propias o aprendidas, permiten la elaboración de un juicio más fundamentado y finalmente la toma de la decisión (Kahneman, 2012).

Las decisiones racionales no conllevan la ausencia de emociones en ellas, aunque lo afectivo tenga menos peso que el raciocinio. Las emociones pueden contribuir de manera positiva a mantener vivo el interés en la tarea cognitiva y a motivar la búsqueda de soluciones, aunque también pueden traer dificultades al pensamiento, cuando impulsan a decisiones rápidas o provocan tensiones elevadas y estrés (Simón, 1997).

La toma de la decisión, de forma racional, es un proceso que tiene tres etapas:

- La etapa **preparatoria** es sumamente importante, en ella el sujeto se esclarece, estudia y se representa mentalmente la tarea a cumplir y sobre todo el objetivo y las metas a lograr; valora las fortalezas y oportunidades; las debilidades y amenazas, evalúa las condiciones y los recursos con que cuenta en el presente y podrá disponer con posterioridad; aprecia la situación creada y su probable evolución; realiza los cálculos mentales sobre la base del tiempo de cumplimiento de la tarea; esboza alternativas de actuación; evalúa las opiniones de los demás y con todos esos argumentos toma la decisión y en función de ella planifica, organiza, indica, coordina, controla y moviliza los recursos necesarios para llevarla a cabo.

En determinado punto del análisis se pueden emplear técnicas que ayudan a pensar y buscar soluciones, como la *ingeniería inversa*, que consiste en analizar el problema desde otra óptica, a partir de la evaluación de las consecuencias de las opciones que se estén evaluando o de la *tercera persona*, que consiste en distanciarnos del asunto, como lo haría una tercera persona ajena al dilema ya que, en muchas ocasiones, razonamos mejor los problemas de otros, que los propios.

- La etapa del **cumplimiento** es vital, pues la decisión pasa a comprobarse en la práctica, mediante el enfrentamiento a situaciones y problemas, muchos de ellos no imaginados y que ponen en peligro el cumplimiento de la misión, todo lo cual exige una constante apreciación de la situación y las puntualizaciones y cambios necesarios.

Una vez tomada la decisión y en ejecución, generalmente aparecen nuevas situaciones y variables, algunas veces imprevistas y de una significación que impiden la continuación de las acciones, por lo que se impone detener la marcha y pensar en alternativas de solución o en variar la decisión. Esta situación puede generar dos estados de ánimo en la persona: la frustración por los malos resultados o por el contrario, constituir un estímulo a su capacidad creativa, firmeza de carácter y perseverancia.

- En la etapa **final**, con el logro o no del objetivo, aparecen sentimientos de satisfacción o frustración según el resultado obtenido, así como se analizan las experiencias obtenidas y los aciertos y errores de las etapas anteriores, con el fin de actuar de forma más eficaz y eficiente en el cumplimiento de misiones posteriores.

Como no se puede tener la total certidumbre sobre el desarrollo de todos los acontecimientos, siempre el sujeto asume riesgos en su decisión, independientemente de que, por las características de la personalidad, algunos sean más audaces que otros. El jefe debe asumir su responsabilidad en las malas decisiones y no intentar recaer toda la culpa en sus subordinados. No por gusto se dice que las buenas decisiones tienen muchos progenitores, pero las malas, son huérfanas.

Los sesgos cognitivos en las decisiones

Herbert Alexander Simon en un artículo titulado “Behavioral model of rational choice” (“Modelo conductual de elección racional”), introdujo por primera vez en Psicología el término de las *heurísticas*, para designar las reglas que usan las personas para tomar decisiones, sin considerar todos los parámetros de un problema. También se les conoce como *atajos mentales*, que el pensamiento emplea para actuar con más rapidez que si utilizara el pensamiento racional, bajo el supuesto de una lógica, que verdaderamente no siempre existe (Simon, 2010).

La mente humana no puede emplear la razón constante y completamente, pues las situaciones que le impulsan a decidir con rapidez, desbordan las posibilidades del total procesamiento lógico. La vida dice que, en un medio repleto de situaciones y cambios, de procesos caóticos e inciertos, en muchos casos, resulta de más utilidad actuar con intuición, pero con rapidez, incluso sin estar persuadido de tener la razón, que no actuar hasta convencerse.

De manera que por la vía de los atajos mentales en la vida diaria resolvemos satisfactoriamente muchos problemas con rapidez, pero no siempre de forma óptima y en algunos casos los resultados son errados y se producen los llamados *sesgos cognitivos*.

Entre los sesgos cognitivos que se pueden manifestar en algunas personas al tomar decisiones tenemos:

- **La excesiva subjetividad:** en buena medida la conducta elegida en una decisión, se toma como resultado de la comparación de nuestra percepción del asunto con nuestra experiencia anterior, en un ciclo que puede representarse así: percepción-comparación-acción. Es cierto que cualquier decisión lleva el sello propio de la personalidad que la toma, es decir, se adopta de acuerdo a la percepción del problema, a sus conocimientos, valores, carácter, ansias y experiencia personal, pero el decisor debe tratar de

eliminar, en la medida de lo posible, los aspectos subjetivos que puedan introducir errores personales en la decisión, a partir de la búsqueda de la mayor cantidad de la información necesaria y el análisis colegiado.

- **La influencia de la valencia positiva o negativa:** cuando una decisión o una acción han tenido resultados positivos o es la opción que le resulta más agradable a la persona, esta tiende a adoptarla sin mucho análisis, sobreestimando las posibilidades del éxito. De tal modo, en la apreciación sobre los efectos de la acción, magnifica todos aquellos aspectos que la justifican y desdeña o minimiza las posibles consecuencias negativas. Aunque sepa que hay posibilidades de fracaso, generalmente piensa que todo va a salir bien. Y, por el contrario, si la decisión conlleva a una situación que se vivencia por la persona con una fuerte valencia negativa, tiende a minimizar los beneficios y el análisis se centra en las posibles pérdidas que supone el resultado.
- **La ambigüedad:** cuando el que toma la decisión adolece de la información necesaria o se encuentra en una circunstancia completamente nueva, está en una situación ambigua, difícil y compleja, ya que las personas tienden a seleccionar opciones de las que conocen la probabilidad de obtener un resultado favorable.
- **El exceso de información:** ocurre cuando la persona procura más información de la que necesita para elegir una alternativa correcta, alargando sin razones el proceso decisor. No siempre más información se traduce en mejor decisión, es necesario también valorar su calidad y significación.
- **La confianza en la autoridad:** durante la discusión de opciones para la toma de una decisión, se le da un valor mucho más ponderado a las opiniones que vienen de personas con autoridad por su estatus o prestigio, sin tener en cuenta que ellas pueden estar equivocadas y tener la razón otra persona de menos autoridad. La experiencia dice que no podemos perder de vista ninguna opinión emitida, venga de donde venga.

- **La inconformidad:** es la tendencia a analizar críticamente la información cuando contradice los puntos de vista de la persona y aceptar acríticamente la información que es congruente con sus creencias.
- **El punto ciego:** se refleja en las personas que no ven sus propios prejuicios cognitivos y se sienten portadores de las mejores opiniones, mientras que magnifican los errores de los demás.
- **La aversión a la pérdida:** la persona al decidir, le da más importancia a la valoración de lo que pierde en relación con lo que gana, incluso si las posibilidades de ocurrir son iguales o si las de ganar representan un incremento de valor significativo. Esto ocurre por la relación sentimental que se desarrolla con lo adquirido y el temor natural a la pérdida de algo considerado como valioso.
- **El riesgo cero:** es la tendencia que lleva al individuo, a preferir la reducción de un pequeño riesgo, a 0 % de probabilidad de ocurrencia, en lugar de reducir sustancialmente un riesgo mayor.
- **El alto compromiso:** ocurre cuando la persona mantiene una decisión, pese a las claras evidencias de que no funciona, ya que quiere demostrar que la alternativa tomada era correcta. Generalmente en estos casos se hace caer en los demás la responsabilidad por los resultados obtenidos, para no admitir su equivocación.
- **El efecto mayoría:** es el fenómeno que ocurre, cuando en el análisis de una decisión, se presenta una nueva alternativa que coincide en mayor o menor medida con otra en discusión y por ello tienden a ser elegidas una de las dos.
- **El *statu quo*:** es la tendencia de algunas personas al decidir, que se expresa en preferir la estabilidad y rechazar el cambio. El estado actual es el punto de referencia y la alternativa que proponga un cambio se considera como una pérdida, la mente se resiste a invertir energía para vivir una experiencia diferente y de dudoso provecho.

- **El hedonismo:** se manifiesta en las personas que prefieren las opciones que representen ventajas actuales o inmediatas de una situación y tienden a dejar fuera del análisis las consecuencias negativas que pueden representar, como si el futuro estuviera muy lejos o simplemente no existiera.

Aunque es imposible eliminar los sesgos cognitivos, que son modos de funcionamiento de nuestra mente, debemos conocerlos para evitarlos en la medida que afecten la efectividad de nuestras decisiones y acciones.

Las cualidades volitivas

Durante el desarrollo de una acción voluntaria se expresan diversas características de la personalidad del que la realiza.

1. **El autocontrol y la autorregulación.** Aristóteles, profundo conocedor de la psicología humana, le daba una gran importancia al control propio de la persona y afirmaba que “la victoria más dura, es la victoria sobre uno mismo” (Frases, [s. a.]).

Aunque en ocasiones el autocontrol y la autorregulación se identifican, entre ellos hay una diferencia. El autocontrol implica el dominio de sí para imponerse y bloquear los impulsos, en medio de situaciones conflictivas o tensas y evitar las consecuencias a las que le conduciría dejarse llevar por las emociones, mientras que la autorregulación supone modificar las emociones antes, durante o después de una situación estresante y mantener una conducta adecuada.

Por ejemplo, cuando la persona se impone a sí mismo y bloquea las emociones negativas generadas en un punto álgido de las conversaciones, se encuentra autocontrolándose. Cuando procura la relajación de las tensiones antes o durante una negociación difícil, está autorregulando su conducta emocional para evitar que

se produzcan situaciones desagradables que den al traste con los objetivos a lograr en las conversaciones. Cuando lo hace después de la situación está procurando el equilibrio emocional necesario para su confort.

La autorregulación supone que se ejecute por iniciativa de la propia persona y no significa un bloqueo emocional, sino desviar la energía negativa hacia una perspectiva positiva, buscando relajar las tensiones a través de distintas técnicas de autorrelajación.

a. **La técnica de la respiración profunda.**

Es muy fácil de aplicar y es útil para controlar las reacciones fisiológicas antes, durante y después de enfrentarse a situaciones emocionalmente intensas.

- Inspirar profundamente mientras se cuenta mentalmente hasta cuatro.
- Mantener la respiración mientras se cuenta mentalmente hasta cuatro.
- Soltar el aire lentamente por la boca y la nariz mientras se cuenta mentalmente hasta ocho.
- Repetir el proceso anterior.

De lo que se trata es de hacer las distintas fases de la respiración de forma lenta y un poco más intensa de lo normal, pero sin llegar a tener que forzarla en ningún momento.

Para comprobar que se hace la respiración correctamente se puede poner una mano en el pecho y otra en el abdomen. Se estará haciendo correctamente la respiración cuando solo se mueva la mano del abdomen al respirar, lo que se conoce también como respiración abdominal.

b. **La técnica del pensamiento positivo.**

Puede utilizarse también antes, durante o después de la situación que causa el problema y se centra en el control del pensamiento.

- Cuando la persona empiece a encontrarse incómodo, nervioso o alterado, debe prestar atención al tipo de pensamiento que está teniendo e identificar todo lo que tenga connotaciones negativas, frases tales como: “he actuado mal”; “estoy por debajo”; “no pongo una”; “me saca de quicio”; “todo va a salir mal”; “tengo ganas de golpearlo” o “qué odio le tengo”.
- Gritarse a uno mismo: “¡Basta!”
- Sustituir los pensamientos negativos por otros positivos: “voy a tener éxito”; “no me va a sacar de mis casillas”; “al final lo voy a convencer” o “ahora tengo toda la paciencia del mundo”.

c. La técnica de la **relajación muscular**.

Sirve para aplicar antes, durante y después de la situación estresante.

- Sentarse tranquilamente en una posición cómoda y cerrar los ojos.
- Relajar lentamente todos los músculos del cuerpo, empezando por los dedos de los pies y luego el resto del cuerpo hasta llegar a los músculos del cuello y la cabeza.
- Una vez relajados todos los músculos del cuerpo, imaginarse en un lugar pacífico y relajante, por ejemplo, en una playa. Cualquiera que sea el lugar que se elija, la persona debe imaginarse que está totalmente relajada y despreocupada.

Se debe practicar este ejercicio tan a menudo como sea posible, al menos una vez al día durante unos 10 minutos hasta llegar a automatizar el proceso y conseguir la relajación en unos pocos segundos.

d. La técnica del **ensayo mental**.

Esta técnica se emplea antes de afrontar situaciones en las que no nos sentimos seguros. Consiste en imaginarse que ya

está en la situación y que lo está haciendo bien, a la vez que se siente totalmente relajado y seguro.

Se debe practicar mentalmente lo que se va a decir y hacer. Repetir esta acción varias veces, hasta que se empiece a sentir más relajado y seguro de sí mismo.

2. **La resolución** consiste en tomar la decisión y pasar a cumplirla, lo opuesto al indeciso que duda tomarla y cuando la toma, la reconsidera constantemente y al terco que no la varía, aunque sepa que está mal tomada.
3. **La independencia** consiste en actuar por sí mismo, sin consultas excesivas, asumiendo responsabilidades. Es lo contrario al dependiente, que todo lo consulta y al negativista que se opone a toda idea ajena.
4. **La iniciativa** se expresa en la búsqueda y solución creativa de problemas en el camino de lograr el objetivo.
5. **La disciplina** es el cumplimiento estricto de lo establecido, aunque personalmente existan cuestiones con las cuales el sujeto no esté de acuerdo. Ello no implica que, en el lugar adecuado, el momento justo y en la forma correcta, pueda emitir un criterio discrepante.
6. **La paciencia** que se expresa en la calma de la persona al afrontar cualquier situación, sin desesperarse, confiando en el éxito final.
7. **La perseverancia** se refleja en la persona que es tenaz en sus ideas y persistente en alcanzar el objetivo. Sin perseverancia nada se logra, como dice un dicho popular: *el que persevera, triunfa*. Pero son muchas las veces en que la perseverancia se quiebra por no tener paciencia en la espera.
8. **La audacia** significa tomar decisiones a riesgo por carecer de todos los elementos necesarios, generalmente en situaciones apremiantes de tiempo. El Che decía que Camilo guerrearba, quizás sin saberlo, con la máxima de Dantón sobre los movimientos revolucionarios: *audacia, audacia y más audacia*.

9. El **valor** se relaciona con el cumplimiento de acciones de alto riesgo físico o espiritual para la persona.
10. La **firmeza** implica mantener con dignidad las posiciones de principio en cualquier circunstancia por difícil que sea y a pesar de las consecuencias que puedan traer para el sujeto.
11. La **resiliencia** se manifiesta en la adaptación y superación de las adversidades, amenazas y eventos difíciles y traumáticos en la vida. La resiliencia se desarrolla a partir de plantearse metas perspectivas y realistas, mantener la confianza en sí mismo, ser optimista y enfrentarse activamente a los problemas.
12. La **asertividad** (del latín *assertio*, acción y efecto de afirmar algo), funciona como una habilidad social que se expresa en el comportamiento interpersonal adecuado, directo, honesto e inteligente del individuo en una situación, que defiende sus derechos y puntos de vista, sin agredir o humillar a los demás. La conducta asertiva es una de las cuestiones esenciales que facilitan o entorpecen las relaciones sociales.

El comportamiento asertivo es una conducta aceptada socialmente, que se aprende, depende mucho de nuestro interés por adquirir la habilidad de expresar con firmeza el pensamiento y los sentimientos propios, sin intentar destruir los criterios de los demás.

Andrew Salter en 1949 en su libro *Conditioned Reflex Therapy: How to be Assertive, Happy and Authentic, and Overcome Anxiety and Depression* (*Terapia de reflejos condicionados: cómo ser asertivo, feliz y auténtico, y superar la ansiedad y la depresión*) fue el primero que empleó el término asertividad en la conducta (Salter, 2019).

Joseph Wolpe, unos años más tarde, desarrolló dicho concepto al aplicar procedimientos terapéuticos que transformaban, mediante el reaprendizaje, las respuestas neuróticas de los pacientes en respuestas asertivas (Wolpe, 1958).

El temperamento

El temperamento caracteriza la dinámica de la actuación del hombre y quizás sea su característica comportamental más estable, que viene determinada en buena medida por el tipo de sistema nervioso con que nace y se desarrolla. El vocablo deriva de la palabra latina *temperamentum*.

Los procesos psíquicos funcionan sobre la base de la excitación, que es el proceso en que se encuentran activadas las células nerviosas y de la inhibición, cuando están en reposo. En dependencia de la fortaleza o debilidad de la excitación y la inhibición, el equilibrio entre ambos procesos y la facilidad para pasar de uno a otro estado, se clasifican los tipos de temperamento. El temperamento no depende de cualquiera de esas propiedades por separado, sino de sus combinaciones.

Hipócrates, médico griego del siglo v a. n. e. estudió los temperamentos y consideraba que sus diferencias obedecían a los diferentes líquidos que predominan en el organismo, a saber: la sangre, la flema, el cólera o la melancolía.

El predominio de la sangre daba lugar al sanguíneo; de la flema al flemático; del cólera (bilis amarilla o blanca) al colérico y de la melancolía (flema negra) al melancólico.

Hoy en día se mantiene esta clasificación, a partir de los experimentos realizados a principios del siglo xx por el científico ruso Ivan Pavlov, pero con otra explicación. Existen autores que describen otros temperamentos, pero casi todos coinciden que los cuatro básicos son los siguientes:

- a. El sanguíneo: se corresponde con una actividad nerviosa fuerte, la excitación es fuerte, soporta grandes cargas psíquicas, su conducta es equilibrada, ajustada al medio y pasa rápidamente de un estado de excitación a uno de inhibición y viceversa.

Es una persona móvil, activa, impresionable, receptiva, reacciona rápido a los estímulos, es cálida, vivaz, expresiva, extrovertida, comunicativa, alegre, optimista, contagiosa, emprendedora, que disfruta de la vida. Puede ser voluble y superficial al tomar decisiones basadas más en sentimientos que en la reflexión y hablar muchas veces antes de pensar.

- b. El colérico: se corresponde con una actividad nerviosa incontenible, la excitación es fuerte, pero la inhibición es débil, por lo que se controla poco, es móvil y desequilibrado, tiene alta reactividad a los estímulos del medio.

Es rápido, muy activo, enérgico, decidido, voluntarioso, se fija metas altas, independiente, entusiasta, es extrovertido pero no tanto como el sanguíneo, tiene opiniones firmes y trata de imponerlas a los demás, es intolerante. Puede ser violento, autosuficiente, indisciplinado y manipulador.

- c. El flemático se relaciona con una actividad nerviosa tranquila, su excitación es débil y la inhibición fuerte, es equilibrado, pero poco móvil. Es característico de su sistema nervioso una baja reactividad a los estímulos del medio.

Es tranquilo, sereno, casi nunca se enfada, es altamente racional, analítico, frío, medita mucho, es paciente, persistente, aunque es una persona muy capaz, no busca ser un líder, se involucra poco en las actividades de los demás, prefiere vivir una existencia feliz, placentera y sin estridencias, resiste grandes tensiones, lo mismo desarrolla con interés un trabajo interesante que uno aburrido, son los grandes trabajadores de la vida. Puede mostrarse pasivo o apático.

- d. El melancólico: posee una actividad nerviosa débil, la excitación es débil, es de poca movilidad y equilibrio emocional, predominando en él la inhibición. Tiene una baja reactividad ante los estímulos del medio y una baja flexibilidad a los cambios.

Es introvertido, vulnerable, sensible, susceptible, abnegado, perfeccionista y analítico. No se lanza a conocer gente, sino deja que la gente venga a él. Termina todo lo que comienza. No le gusta que lo interrumpan cuando se concentra en algo que es importante para él. Es difícil convencerlo de iniciar algún proyecto, debido a que siempre está considerando todos los pros y contras en cualquier situación. Es de una naturaleza emocional muy sensible, predispuesto a veces a la depresión. Tiende a ser una persona pesimista. Se enoja con facilidad, tiene cambios emocionales muy bruscos. Se enamora con facilidad y lo hace muy seriamente. Pueden estar aislados de los demás.

Es necesario aclarar que la dinámica del comportamiento no depende solo del temperamento, sino también de otros procesos como la motivación o el estado de ánimo. Por ejemplo, cualquier hombre independientemente de su temperamento, puede trabajar con energía y rapidez cuando está motivado en la labor que realiza o por el contrario, de forma apática y desconcentrada cuando no le resulta de interés. La percepción de la muerte cercana puede causar depresión lo mismo en un sanguíneo que en un melancólico.

Las particularidades dinámicas del sujeto, cuando están determinadas por el temperamento y no por otras cuestiones, se manifiestan en las más variadas formas de su actividad y guardan constancia en el transcurso de un largo período de tiempo.

La alta dependencia del temperamento de las características del sistema nervioso, no significa que algunos rasgos negativos del comportamiento no puedan ser cambiados a través de la educación y la autoeducación, sin que implique cambiar su temperamento.

El carácter

La palabra carácter proviene del griego y significa *cuño* o *sello*. Con el concepto *carácter* se identifica actualmente el sello personal, la forma

singular en que habitualmente se relaciona y actúa el sujeto, lo que más lo distingue públicamente de los demás. Al conocer durante un rato a otra persona, escucharla expresarse y actuar, generalmente se puede clasificar como de un buen o mal carácter.

Es preciso diferenciar el *carácter de una persona* a una *persona de carácter*, término que casi siempre se atribuye a los individuos con mucha fuerza y decisión en su lenguaje y comportamiento.

El carácter puede ser (en sus máximas gradaciones):

- Alegre o triste
- Optimista o pesimista
- Extrovertido o introvertido
- Simpático o antipático
- Colectivista o egoísta
- Cortés o brusco
- Preocupado o negligente
- Modesto u orgulloso
- Autocrítico o justificativo

Por lo regular, las personas alegres, simpáticas, extrovertidas, corteses y optimistas resultan mejor aceptadas por los demás.

La *alegría* del hombre que normalmente se expresa en la sonrisa, la expresión del lenguaje, la postura del cuerpo y otras señales verbales o no, es una formidable tarjeta de presentación para cualquier persona, algo que le facilita la buena relación con las otras. Además, es una poderosa herramienta para la salud, ya que fortalece el sistema inmunológico, tiene efecto analgésico, brinda mayor calidad de vida y relaja la cara y el cuerpo. En la antigua China existía un refrán que decía: “Para estar sano, hay que reírse al menos treinta veces al día”.

El optimismo está muy relacionado con la alegría y tiene un efecto atrayente y contagioso sobre los demás. El optimista ve el futuro con esperanza, disfruta el presente con entusiasmo, descubre los lados buenos de la vida y busca oportunidades donde otros solo ven

dificultades. El optimista valora como casi lleno el vaso mediado de agua, al contrario del pesimista que lo aprecia medio vacío.

Mihaly Csikszentmihalyi (se pronuncia Cis-zen-mijáli) ha señalado: “Todos conocemos individuos que pueden transformar situaciones desesperadas en desafíos a superar, simplemente por la fuerza de su personalidad. Esta capacidad de perseverar a pesar de los obstáculos y retrocesos es la cualidad que la gente más admira en los demás y con justicia, porque es probablemente el rasgo más importante, no solo para tener éxito en la vida, sino también para disfrutarla” (Csikszentmihalyi, 2010).

La actitud

Una de las cuestiones más debatidas en el campo de la Psicología es el concepto de actitud. Veamos algunas definiciones de estudiosos en esta materia:

Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto a todos los objetos y situaciones (Allport,1971).

Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas (Young y Flügel, 1967).

Es la tendencia del individuo a reaccionar, ya sea positiva o negativamente, a cierto valor social (Thomas y Znaniecki, 2004).

Las actitudes son disposiciones duraderas formadas por la experiencia anterior (Asch,1964).

Al hacer un análisis comparativo entre las diferentes definiciones, podemos arribar a la conclusión de que la *actitud* es la disposición mental y afectiva de una persona a reaccionar, relacionarse y comportarse, como tendencia, de una determinada forma, (que puede ser a favor, en contra o resultar indiferente) hacia los diversos objetos, fenómenos, actividades, ideas o situaciones de la vida, que se forman a partir de sus experiencias anteriores.

También puede decirse que la actitud es una predisposición, en el sentido de que ocurre antes de la acción, pero no puede reducirse al significado de predisposición como actitud negativa hacia algo o alguien.

Las características de la actitud son las siguientes:

- Es propia de cada persona, por lo que habrá tantas actitudes distintas como personas existan en el mundo.
- Se expresa de forma habitual, sistemática. Una reacción aislada ante un hecho, no marca una actitud.
- Puede ser positiva, neutra o negativa y facilitar o entorpecer la acción. Por ejemplo, existen investigaciones en la Universidad de Kansas dirigidas por C. R. Snyder, en que se llega a la conclusión de que los mejores rendimientos académicos de los alumnos dependen más de su nivel de expectativas, las actitudes positivas y el optimismo, que del coeficiente intelectual. (Snyder y otros, 2002).
- No es innata, se forma en el proceso de la experiencia del individuo y puede cambiar como resultado de una nueva experiencia, conocimiento o actividad.
- No es tangible, se infiere del comportamiento de la persona y de su postura.
- Conocer la actitud de la persona nos permite pronosticar su comportamiento futuro.
- Tiene un contenido cognitivo y mientras el conocimiento sea más detallado, más fuerte será la actitud.

- Tiene un alto contenido afectivo, el sentimiento a favor o en contra es el componente más característico de la actitud. Ahí radica la diferencia principal con la opinión, que tiene un mayor componente cognitivo.
- Tiene un activo componente conductual, que se expresa como la tendencia a reaccionar de una determinada forma.

Cuando se contraponen la actitud con la situación, se genera un conflicto, acompañado de tensión y ocurre la denominada *disonancia cognitiva* (Festinger, 1957).

Las conductas posibles para reducir esa contradicción (disonancia) y evitar la incomodidad que produce, son:

- Mantener la actitud sin importar el costo social, por ejemplo, el fumador que dice: a mí no me importa lo que digan, yo sigo fumando.
- Mantenerla con una justificación “aceptable”, por ejemplo, el fumador que advierte: “yo sigo fumando, si de algo me tengo que morir”.
- Cambiar conscientemente de actitud, por ejemplo, el fumador que toma la decisión de dejar de fumar.
- Variar la actitud, por ejemplo, cuando el individuo decide fumar menos.
- Actuar simuladamente, por ejemplo, cuando fuma a escondidas.

El prejuicio

El *prejuicio* es la acción y el efecto de evaluar las personas o las cosas sin tener cabal conocimiento sobre ellas. Es un juicio acerca de algo que se conoce poco o mal, muchas veces a partir de creencias o pensamientos estereotipados. La actitud que surge sobre la base de un prejuicio está distorsionada de la realidad.

Son características del prejuicio las siguientes:

- Puede ser positivo o negativo, aunque normalmente se identifica con el negativo.
- Se forma en el medio social: en la familia, la escuela, el barrio, el trabajo.
- La persona se prejuicia con individuos, instituciones, nacionalidades, oficios, profesiones, géneros, orientaciones sexuales, diversidades étnicas, color de la piel, diferencias estéticas o religiones.
- El prejuicio negativo sobre las personas puede conducir a la discriminación, cuando se maltrata o limitan las posibilidades de acceso a individuos que tienen características específicas que definen su pertenencia a determinado grupo.
- Las personas menos prejuiciadas tienen más facilidad para relacionarse con personas distintas, independientemente de sus características, inclusive en relación a temas difíciles como la religión o la política.

El prejuicio se convierte en una convicción para la persona, por lo que una vez formado, hace mucha resistencia a cambiarlo o eliminarlo. El proceso de cambio resulta difícil, conlleva emociones y tensiones fuertes y reajuste de creencias y valores de base cultural.

Recomendaciones para cambiar el prejuicio:

- El primer paso en el sentido del cambio es el reconocimiento por la persona del absurdo del prejuicio y la decisión a cambiar.
- Los prejuicios se combaten con persuasión y convencimiento, no con castigos ni amenazas.
- Educar y enseñar a identificar los valores y actitudes personales en los demás y en uno mismo, así como a aceptar y tolerar las opiniones y propuestas distintas o contrarias a las propias.
- Desarrollar empatía, es decir, la capacidad para ponerse en lugar del otro y saber lo que siente si se le trata con prejuicio.

- Aumentar el contacto real con miembros de grupos discriminados. Las relaciones positivas que devengan en una amistad, disminuyen significativamente el prejuicio.
- Establecer reglas institucionales para reducir los prejuicios.

El estereotipo

El *estereotipo* es una creencia muy simple, exagerada y poco precisa que comparten los sujetos, sobre las características y atributos de determinadas personas y grupos sociales que se identifican por su forma de hablar, caminar, vestir, comportarse y que son generalizadas como “etiquetas” a todos sus miembros, sin distinguir en lo individual.

Los estereotipos van frecuentemente acompañados de prejuicios, de una predisposición favorable o desfavorable, sin haber tenido una experiencia anterior en la que basar dicho juicio.

Resulta difícil modificar al estereotipado, pues no suele transformarse por la experiencia, ya que el comportamiento que no concuerda con el estereotipo, lo considera una excepción de la regla.

El fundamento fisiológico del estereotipo se encuentra en los reflejos condicionados o adquiridos. Los reflejos se componen de estímulos y respuestas y pueden ser incondicionados (innatos) o condicionados (adquiridos).

Por ejemplo, ante el estímulo de una luz fuerte el sujeto parpadea como respuesta, pero si se repite varias veces una palabra antes de colocar la luz, llega el momento en que se produce el reflejo condicionado y entonces, ante esa palabra el sujeto parpadea como si estuviera en presencia de la luz. Cuando se enlazan varios reflejos condicionados y se repiten en una misma cadena, con solo dar el primer estímulo ya se responde con una cadena de respuestas, esa es la base fisiológica del estereotipo.

CAPÍTULO 5

LA PSICOLOGÍA DEL GRUPO SOCIAL

La personalidad y el grupo

El hombre vive inmerso a lo largo de su vida en distintos grupos sociales. La esencia humana es precisamente el reflejo y la asimilación de las características propias de esas relaciones sociales. La personalidad, en sus rasgos más distintivos, se forma y desarrolla en los grupos humanos en los que ha vivido y de ellos asimila, de manera singular, sus componentes principales. Persona y sociedad son dos realidades inseparables.

La personalidad se forma y desarrolla a lo largo de la vida del individuo, en dependencia de las características de los diferentes grupos sociales en que actúa la persona.

La autoafirmación de la personalidad es la tendencia a proteger su propia integridad, gozar del respeto de los demás y afirmar en el grupo el concepto que tiene de sí mismo, los valores que profesa, los conocimientos y las habilidades que posee, así como las actitudes, cualidades y normas asimiladas a lo largo de su vida.

Las personas necesitan mantener una imagen positiva de sí mismas y se defienden de diversos modos de las amenazas que afectan su autoestima en los diferentes roles que desempeñan, valores que asumen y creencias que profesan.

La autoafirmación de la personalidad en el grupo fue estudiada y expuesta por Claude Mason Steele en 1988 como una teoría psicológica que se centra en cómo la persona enfrenta las amenazas grupales al concepto de sí mismo (Steele, 1988).

El autoconcepto, que se forma como resultado de valoraciones internas del individuo y la asimilación de las opiniones externas, del medio social, se expresa en la imagen propia, es decir, cómo la persona se percibe integralmente a sí misma. El autoconcepto tiene un componente cognitivo, que se manifiesta en un esquema individual propio y además, un componente valorativo, que se expresa en la autoestima del sujeto. Mantener una adecuada autoestima es una motivación central de la persona.

En la teoría de Steele, cuando las personas sienten amenazada su integridad, experimentan angustia y suelen tener respuestas defensivas, en el intento de minimizar y hasta negar la amenaza o compensarla, resaltando sus fortalezas en otro dominio. Aunque reconocemos que esas son conductas posibles, consideramos que existen también otras, como el reconocimiento de los señalamientos y la superación de los defectos.

El grupo social

El estudio del comportamiento de los grupos sociales es realizado de forma priorizada por la Sociología, mientras que la Psicología Social lo hace principalmente desde el punto de vista de la influencia que sobre el pensamiento, los afectos y las conductas del individuo, tiene el ambiente grupal.

El grupo social tiene su propia psicología, que no es la suma mecánica de la psicología de sus integrantes, del mismo modo que las propiedades de la molécula difieren de las de los átomos que la integran.

La importancia de conocer la psicología del grupo, sobre todo en los momentos actuales, viene dada porque las actividades

profesionales de las personas se desarrollan cada vez más en un ambiente de equipo, donde unos dependen del trabajo de los otros y el logro de los objetivos institucionales, del trabajo colectivo. Entre las cuestiones más importantes que el líder, el dirigente o cualquier funcionario deben conocer del grupo donde actúa, se encuentra su psicología.

La Psicología Social es la ciencia que estudia los procesos que se desarrollan desde el punto de vista psicológico en los grupos sociales.

El concepto de grupo social humano es muy abarcador, pues incluye desde la humanidad, la sociedad, las clases y las organizaciones, hasta el grupo laboral, escolar, familiar y el círculo de amistades, cada uno con algunas características similares y muchas otras diferentes.

Cuando hablamos del *grupo social*, nos estamos refiriendo por lo general a un grupo real y oficial, que representa un conjunto relativamente estable de personas que realizan una actividad conjunta e interactúan con frecuencia, que tienen objetivos, normas, sentimientos y valores comunes, donde existe determinada organización y estructura jerárquica con diferentes estatus y roles.

En los grupos pequeños o primarios, como los departamentos, la relación que establecen sus miembros es más íntima, personal, afectuosa, frecuente, cara a cara, mientras que en los grupos más grandes o secundarios, como las direcciones, empresas u organizaciones, la relación es funcional, más formal, menos afectuosa e íntima, importa más el estatus que la persona.

En los grupos existen relaciones formales establecidas en las reglamentaciones, pero también se producen, al calor de la actividad conjunta, otras normas informales, no reglamentadas, espontáneas, que resultan tan importantes como las otras.

Cada grupo tiene también determinada composición, que cuando es homogénea, como regla, facilitan más las relaciones y la cohesión grupales.

También existen los llamados grupos de referencia, que son aquellos cuyos resultados y eficacia sirven de modelo de conducta al grupo, así como los grupos de pertenencia, que son a los cuales quisiéramos pertenecer, fenómeno que, si se produce en la mayoría de los integrantes, puede afectar la cohesión del grupo.

Los componentes de la psicología del grupo social

La psicología del grupo social es su vida espiritual, que influye directa e indirectamente en la psicología de los individuos que lo componen. Lo humano y lo social, están estrechamente relacionados y se complementan mutuamente.

- **La competencia espontánea** se produce porque las personas no quieren quedar rezagadas en cualquier actividad social, compiten o emulan entre sí de manera natural, creándose un efecto sinérgico, que es el efecto producido por la interacción de dos o más variables que actúan simultáneamente, dando lugar a un resultado superior a la suma de las variables individuales.

Sobre el efecto sinérgico grupal, K. Marx en *El Capital* plantea:

El simple contacto social engendra en la mayoría de los trabajos productivos una emulación y una excitación especial de los espíritus vitales, que exaltan la capacidad individual del rendimiento de cada obrero [...] 12 personas reunidas rinden en una jornada simultánea de trabajo de 144 horas (12 personas x 12 horas = 144) un producto total superior al que esos mismos 12 obreros rendirían trabajando aisladamente durante 12 horas o al que rendiría un obrero que trabajase 12 días seguidos (Marx, 1973).

- **La imitación** es la tendencia a reproducir en uno mismo, más bien inconscientemente, las manifestaciones y modelos de conducta de otras personas que toman como ejemplo. Tiene su

origen en el concepto latino *imitatio*, que hace referencia a la acción de copiar algo.

Los seres humanos y el resto de animales llevamos en la sangre la imitación, porque está relacionada con el instinto de supervivencia. Para llegar a adulto nuestros antepasados tenían que imitar las cosas que hacían los que habían llegado a esa edad. La imitación es la respuesta refleja del organismo para adaptarnos al entorno y tener una valoración adecuada del grupo.

Se imitan las características que predominan en el lenguaje, el vestir, el comportamiento, las actitudes, sobre todo del líder. La imitación no tiene que ver con el mimético, que es la persona que como un camaleón cambia en cualquier aspecto para agradarle a los demás, sobre todo al líder.

- **El sentido de identidad o pertenencia** al grupo se manifiesta cuando las personas se sienten bien formando parte del mismo, se identifican con sus normas y valores, interactúan de forma agradable y defienden a su grupo de cualquier agresión interna o externa. Proviene del latín *pertinentia*, concepto que se utiliza para nombrar lo que es propiedad de una persona.

Las personas se asocian a determinados grupos, con los que se sienten identificados directa o indirectamente por sus objetivos, normas y valores y el grupo siente interés por mantener en la organización a los individuos que contribuyen, aunque sea mínimamente, a conseguir los objetivos de la organización.

Los individuos suelen comparar a su grupo con los demás, pero el sentido de pertenencia no tiene nada que ver con el sesgo psicológico conocido como favoritismo del endogrupo, que es la tendencia a privilegiar a los que están en su grupo, en detrimento de los que están fuera de este.

- **La solidaridad** tiene que ver con la división de las funciones del grupo que exige que unos y otros miembros colaboren y se

apoyen mutuamente. La solidaridad surge de la necesidad de desarrollar formas de colaboración con los otros miembros, ante la imposibilidad de actuar aisladamente para cumplir con las actividades del grupo (Gattino, 2004).

La acción de colaborar y ayudar a los otros miembros del grupo, también se basa en un sentimiento de satisfacción por brindar lo propio y compartir lo que se tiene, a pesar de las desventajas y el sacrificio que ello pueda conllevar en lo personal. La solidaridad refuerza el sentido de pertenencia del individuo al grupo y su autoestima, así como las relaciones con los otros miembros.

La solidaridad tiene importantes beneficios para la salud mental y el bienestar psicológico, ya que mejora la autoestima. Guillermo Fouce plantea cómo la solidaridad “beneficia a la autoimagen y permite que se construya una imagen positiva de uno mismo” (Fouce, 2015).

- **El estímulo del grupo** se produce a los miembros que se destacan por conductas relevantes que reafirman las normas del grupo. El grupo estimula no solo los resultados, sino también el esfuerzo y la actitud demostrada.

El reconocimiento se manifiesta de muchas formas: un elogio en una reunión, un aplauso, una palmadita en el hombro, una breve frase, un ligero cabeceo, un gesto con los dedos de la mano o un abrazo.

Las personas gustan de sentirse justamente valoradas. El estímulo produce alegría e incrementa la motivación y satisfacción laboral, que es uno de los elementos fundamentales que permiten elevar la efectividad en el trabajo.

- **La crítica o la sanción grupal** indica la desaprobación o el rechazo a la actividad de los miembros que resultan violadores de las normas y valores del grupo.

Se manifiesta de muchas formas: una opinión que señale los errores, un gesto de desaprobación, un movimiento de la cabeza, una mirada fija y desaprobatoria, una risa burlona, un murmullo, una retirada de la reunión. La crítica tiene un efecto educativo cuando es justa y se hace en forma, lugar y momento adecuados.

El grado de influencia que las sanciones producen en la persona, se encuentra directamente relacionada con la importancia que el grupo tiene para el individuo. Mientras más fuerte sea el sentido de pertenencia, mayor será la influencia en las emociones y la conducta del hombre.

- **La opinión o pensamiento grupal** es el juicio o criterio que sobre cualquier cuestión prevalece en la mayoría de los integrantes y que se acepta como criterio generalizado del grupo. La opinión regula y evalúa a cada miembro del grupo, puede desempeñar un papel positivo cuando favorece el objetivo del grupo o negativa cuando va en contra de su consecución.

No siempre la opinión que se expresa públicamente y de manera formal, es en realidad la opinión que prevalece en el grupo, pues en ocasiones ella no se expresa exteriormente, sobre todo cuando no coincide con las opiniones oficiales o de los líderes.

El término pensamiento grupal (*group-thinking*), fue acuñado por Irving Janis en 1972 cuando estaba investigando la causa por la que los equipos a veces toman excelentes decisiones y en otras ocasiones, son desastrosas. Encontró que la falta de opiniones contrarias conducía a tomar malas decisiones, porque no se analizan alternativas y los equipos no recogen suficiente información que les permita tomar una decisión bien informada.

La presión de la opinión del grupo se produce sobre algunos de sus integrantes, cuando no comparten un criterio o una decisión que es aceptada mayoritariamente, ya sea impuesta por el líder

o consensuada con el grupo. Existen miembros que asimilan la idea, otros que la acatan, hay quienes protestan, pero al final todos o casi todos deciden apoyarla bajo presión de la opinión mayoritaria.

Hay dos casos en que se tomaron decisiones bajo presión que trajeron resultados funestos. Una de ellas fue el desastre del envío al espacio del transbordador norteamericano *Challenger* en 1986, pues los ingenieros que trabajaban en su construcción conocían de la existencia de piezas defectuosas, incluso meses antes del lanzamiento, pero para evitar artículos negativos en la prensa que afectaran su prestigio, siguieron adelante y se arriesgaron al lanzamiento en la fecha prevista.

Otra decisión incorrecta se tomó por el presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, en 1961, cuando aprobó la invasión a Cuba, proyecto que heredara de su antecesor y que fuera apoyado por sus colaboradores, a pesar de las dudas que tenían sobre el éxito de la misma.

- **La conformidad** es la tendencia a actuar o pensar como los demás, para estar en sintonía con las normas, valores y opiniones predominantes en el grupo, sentirse aceptado socialmente y evitar el rechazo o el aislamiento en el grupo. La influencia social, en buena medida, se produce a través de la conformidad de sus integrantes.

La conformidad está muy relacionada con la presión del pensamiento grupal. Los primeros experimentos sobre ese tema fueron realizados por Solomon Asch en 1951. Los participantes, excepto uno, eran cómplices del experimentador y al preguntárseles sobre la comparación entre las longitudes de diferentes líneas, daban al principio respuestas correctas, pero después expresaban respuestas erróneas.

El participante no cómplice, que se dejaba para el final, al principio disienta expresando sorpresa por las respuestas de los demás, después se veía desconcertado y al final en ocasiones cedía ante la presión de grupo e indicaba también una respuesta incorrecta. Se encontró que, en circunstancias normales, los participantes daban una respuesta errónea 1 % de las veces, pero con la presión de grupo se dejaban llevar por la opción incorrecta 37 % de las veces.

- **El contagio** es la diseminación rápida e involuntaria de los estados de ánimo, emociones y conductas que se produce entre los miembros del grupo. Los estados de ánimo positivos como el optimismo, el entusiasmo y la esperanza o los negativos como el pesimismo, la apatía y la desconfianza, se “pegan” de uno a otro y llegan a experimentarse de manera conjunta por sus integrantes.

Se han realizado investigaciones que demuestran que los positivos incrementan la productividad del trabajo desde 0,8 hasta 4,2 %, mientras que los negativos la pueden disminuir entre 2,5 y 18 %.

- **El pánico** es un estado emocional del grupo, caracterizado por el contagio de un miedo desesperado e incontrolable, que obnubila la razón y que se asocia en muchos casos a la huida e incluso a la aproximación paradójica al foco de tensión. La probabilidad de pánico es mayor cuando el grupo está fatigado por una tensión prolongada, se encuentra en un gran peligro y tiene una salida de escape muy limitada.

La prevención del pánico depende de un líder decisivo, que asuma la dirección con la suficiente rapidez para influir antes de que el pánico empiece, porque el pánico se extiende cuando los miembros pierden la fe en el esfuerzo cooperativo y organizado y cada uno emprende una acción defensiva individual.

Para prevenir el pánico el líder debe:

1. autocontrolarse y dar una imagen calmada, segura, optimista;
 2. organizar al grupo, de modo que pueda tener una actividad cooperativa, y
 3. eliminar la incertidumbre dando órdenes precisas y noticias tranquilizadoras.
- **La cohesión**, del latín *cohaesum*, es la unidad en las ideas fundamentales por parte de los miembros del grupo, que hace que sus acciones sean comunes y engranadas y se comporte como una entidad monolítica. Está basada en la toma de decisiones colegiadas y en la satisfacción que sienten sus integrantes en la actuación conjunta.

La cohesión es una fortaleza del grupo, que expresa la fuerza de las relaciones interpersonales existentes entre los miembros y que hace que los mismos permanezcan motivados en el logro de las metas.

Un equipo unido, por lo general, tiene más éxito en sus proyectos, despierta la creatividad, la cooperación y los aportes de sus miembros y se adapta mucho más fácilmente a los cambios.

Entre los factores que contribuyen a una cohesión duradera del grupo, se encuentran: su carácter homogéneo, la confianza entre sus integrantes y los objetivos comunes.

- **Las tradiciones** son normas, costumbres y actitudes establecidas históricamente, cuya observancia constituye una necesidad moral para los integrantes del grupo.

La tradición defiende la existencia de los grupos como entidades con rasgos y características únicas, y suelen existir con anterioridad a los individuos que los componen, transmitiéndose individual y colectivamente de generación en generación de sus miembros. No obstante, las tradiciones no son estáticas, sino que

se renuevan, actualizan y desarrollan nuevas expresiones para mantener su vigor, sin perder sus esencias. Las tradiciones son como el “pegamento” que une al grupo.

El comandante de la Revolución Cubana Ramiro Valdés, al inaugurar el Mausoleo a los Mártires del Moncada en Artemisa (1977), expresaba: “¿Qué fue lo que nos impulsó a rebelarnos contra el régimen tiránico? Eso solo se explica por las tradiciones y el aliento heroico que recibimos del pasado” (Valdés, 1977).

- **La interrelación** entre sus integrantes es una de las características psicológicas más importantes del grupo. Las personas en su actividad diaria interactúan, se relacionan de manera formal y también espontánea y se van conformando estructuras típicas de sus relaciones.

Las interrelaciones pueden ser oficiales, cuando están formalmente establecidas, delimitadas por los niveles jerárquicos y no oficiales, cuando no están formalmente establecidas, se producen de manera espontánea entre los miembros del grupo.

En las interrelaciones se observan:

1. *microgrupos* o círculos de amistades;
2. *islas*, que son microgrupos aislados del resto, formados por pocos integrantes;
3. *líderes* grupales;
4. *rechazados* por el grupo;
5. *aislados*;
6. *eminencias grises*, que son aquellos integrantes de profundo pensamiento, pero que no tienen carisma para ser líderes y se convierten en consejeros de los líderes;
7. *puentes*, que son los miembros que logran establecer relaciones entre los microgrupos.

- **La comunicación** es otra característica de la psicología grupal. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa compartir algo, hacerlo común.

La comunicación es inherente a la relación entre los seres vivos, que comparten la información acerca de su entorno, proceso de significado fundamental para su autoconservación. Constituye una característica y una necesidad de las personas y las sociedades con el objetivo de poder intercambiar información útil.

El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

- **El clima organizacional.** El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la Psicología por William Gellerman en 1960 y ha tenido diversas interpretaciones, aunque se concibe mayoritariamente en que representa la percepción y apreciación que tienen los individuos sobre la organización en que actúan y que influye decisivamente en la conducta de estos (Litwin & Stringer, 1968).

El clima organizacional se vivencia individualmente y tiene que ver con la satisfacción o no de las expectativas de cada persona en relación al ambiente psicológico, la estructura organizacional, los beneficios y salarios que devenga, las perspectivas de su desarrollo, la calidad de la tecnología de trabajo, los estilos de liderazgo, el apoyo que brinda la organización a sus integrantes, la carga y las condiciones de trabajo, entre otras variables.

El clima constituye el reflejo personal de la organización, por parte de los integrantes. Es el sello subjetivo y distintivo de las características esenciales organizacionales, refractadas a través de las motivaciones, intereses y valores de cada cual.

El clima se expresa en diferentes actitudes y emociones entre los miembros de la organización, que pueden ser de carácter negativo, cuando el individuo se encuentra insatisfecho, frustrado, enajenado o de carácter positivo, cuando el trabajador se siente satisfecho, realizado e identificado con la organización.

- **La satisfacción** de la persona en la organización tiene gran importancia en la productividad de la labor y en la estabilidad de sus miembros y es en gran medida un resultado del clima organizacional.

Edwin L. Locke definió la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero como resultado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976).

Resulta difícil establecer las variables que más contribuyen a la satisfacción laboral u organizacional, ya que ello depende en buena medida de las características de cada personalidad y de sus intereses, ideales, objetivos. Ante un mismo factor de influencia, unas personas manifiestan una actitud y reaccionan de un modo y otras lo hacen de una forma diferente.

Sin embargo, podemos mencionar algunas invariantes que se manifiestan sobre todo en el sector profesional. Existen factores que se relacionan con las condiciones del trabajo, como la ventilación e iluminación del local, el estado sanitario de las instalaciones, el horario y la distancia del trabajo, el salario y la alimentación, entre otros.

También influyen los factores propios de la labor, entre los que podemos señalar: la variedad de las tareas y acciones, la autonomía para elegir los métodos y procedimientos adecuados en interés de lograr los resultados, las posibilidades de capacitación, superación y autorrealización personal, la valoración que sobre su trabajo realizan los jefes y los subordinados y las relaciones con todo el personal de la organización.

El liderazgo

El *liderazgo* se aborda en la literatura de diversas maneras, pero todas coinciden alrededor del reconocimiento de los integrantes de un grupo u organización a determinadas cualidades, capacidades y habilidades de una persona que lo destacan como *líder* y le imprimen determinada *autoridad* o *poder* para influir, movilizar y conducir de manera conjunta al grupo de sus seguidores, en interés de alcanzar los objetivos grupales.

El papel directivo tiene una gran importancia en la esfera social, pues responde a la necesidad de armonizar las acciones individuales con la actividad grupal. “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida, una dirección” (Marx, 1973).

Mientras mayor sea la complejidad de una organización, más se requiere de la existencia de un liderazgo, que sea capaz de dirigir a las masas en interés de determinados objetivos. Cuando se habla de liderazgo de una nación, las virtudes o defectos del líder elegido, se ponen a difícil prueba. “Cualquier sociedad, con independencia de su sistema político, está perpetuamente en tránsito entre un pasado que forma su memoria y una visión de futuro que inspira su evolución. A lo largo de esa ruta, el liderazgo es indispensable” (Kissinger, 2022).

En muchas ocasiones se habla del jefe y del líder como sinónimos y en otras ocasiones se identifica al primero como líder formal y al segundo como líder informal o natural.

El jefe o líder formal generalmente es nombrado por la organización superior atendiendo a determinados criterios y es quien tiene la autoridad formal para trazar objetivos, tomar decisiones, organizar el trabajo, controlar, estimular y sancionar a los subordinados en el ámbito donde actúa.

Aunque algunas personas presentan características psicológicas que le resultan ser mejor aceptados que otros como líderes del grupo, no es menos cierto que la mayoría de las personas designadas como jefes pueden convertirse en verdaderos líderes, que gocen del reconocimiento mayoritario del grupo, por medio de la constante superación profesional, el estudio de la actividad de dirección, el trabajo sobre sus propios defectos e insuficiencias, la ayuda del grupo y la experiencia personal, entre otras vías.

El líder informal, si coincide en la persona del jefe, traerá beneficios a la organización, que trabajará bajo los mismos criterios, con una única dirección. Si resultan personas diferentes, pueden observarse dos comportamientos totalmente opuestos: la colaboración estrecha, el respeto mutuo y el clima cohesionado o, por el contrario, la disputa constante y la rencilla perenne en un ambiente grupal dividido.

El buen líder debe poseer determinadas características psicológicas para ser aceptado por los miembros del grupo o equipo de trabajo o estudio, a saber:

- Habilidades comunicativas para expresar sus ideas de forma clara y lograr que la información que brinda se reciba correctamente por sus seguidores.
- Paciencia para escuchar y analizar las opiniones y sugerencias de sus compañeros.
- Inteligencia emocional para gestionar las emociones propias y ajenas.
- Capacidad para determinar claramente los objetivos y las metas.
- Habilidades para establecer planes, distribuir tareas, coordinar acciones y controlar resultados.
- Sensibilidad para prestar ayuda a sus compañeros.
- Creatividad para encontrar alternativas y soluciones a los problemas.

- Optimismo para ver en los problemas un desafío, no una amenaza.
- Información actualizada sobre la actividad y la situación.

Hay jefes que no tienen las cualidades necesarias y quieren lograr su autoridad basado en otras cuestiones, lo que se conoce como *falsas autoridades*, así tenemos:

- **El represor:** quiere que sus subordinados lo sigan por temor a que los castigue, mantiene todo el tiempo atemorizado al personal.
- **El distante:** evita el contacto con el personal, pues considera que tomando distancia de sus subordinados, estos lo respetan más.
- **El charlatán:** agobia a los subordinados con interminables y aburridos consejos, charlas, anécdotas e historias sobre su vida, ya que opina que así lo ven como un jefe experimentado.
- **El permisivo:** no le exige a sus subordinados y pretende que cumplan sus obligaciones por compromiso con su permisividad. Al final los subordinados hacen lo que les da la gana.
- **El promisorio:** promete muchas cosas para impresionar a sus subordinados y por lo general cumple muy pocas.

Existen líderes que destacan por cualidades y formas de mando muy diferentes a otros, lo que apunta a que el liderazgo tiene estilos particulares de manifestarse.

A continuación, se explican diez estilos de liderazgo, que los autores reconocen como los más típicos:

- **El liderazgo autocrático** se basa en el poder absoluto del líder y la concentración en él de todas las responsabilidades y facultades de la organización. Los miembros tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, aunque sean para el bien del equipo o la institución, solo deben obedecer. Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma y trabajan con poca

productividad o cambian de puesto. No obstante, para determinadas tareas y personas, este estilo puede resultar efectivo.

- El **liderazgo burocrático** es la manera más formal de dirigir, el líder de este tipo pone su mayor interés en el cumplimiento de los reglamentos y las políticas aprobadas y en la concordancia del trabajo de sus subordinados con los procedimientos estrictos y las normas establecidas. Ese estilo genera un ambiente de trabajo rígido y formal, y da poco espacio a la creatividad y las sugerencias. Es un estilo apropiado para trabajar en lugares en que cualquier error puede acarrear graves consecuencias.
- El **liderazgo carismático** inspira mucho entusiasmo al equipo y le imprime una buena dosis de energía y confianza. El carisma le otorga al líder un elevado poder sobre los subordinados y un magnetismo especial que los motiva a trabajar con más rendimiento y satisfacción.
- El **liderazgo participativo o democrático** promueve a los miembros del equipo a contribuir con sus criterios e iniciativas al proceso de la toma de decisiones, independientemente de que el líder sea quien diga la palabra final. Además, es característico de este estilo la integración del jefe al equipo y la delegación de facultades entre los miembros, sin evadir su responsabilidad personal.

Es especialmente adecuado cuando se dirigen profesionales, que tienden a ser independientes y valoran al líder esencialmente por sus conocimientos y capacidades. Esto exige liderar con un poder legítimo, ya que sus subordinados se consideran como personas de un mismo nivel dentro de la organización y el estatus jerárquico no influye en ellos de modo determinante.

- El **liderazgo “laissez-faire”**, expresión que en francés quiere decir “dejar hacer”, se caracteriza por una ausencia de conducta de mando y es utilizada para denominar a líderes que dejan trabajar a los equipos por su cuenta. Puede ser efectivo si se monitorea

de alguna forma a los equipos para enderezar cualquier desviación del objetivo y cuando los subordinados son experimentados y creativos.

- **El liderazgo orientado a las personas o las relaciones** es aquel en que el líder organiza, apoya y desarrolla el colectivo, les da participación a sus integrantes y fomenta la colaboración y el empoderamiento del equipo. El líder busca siempre que las relaciones entre él y sus subordinados y entre ellos mismos sean las mejores, con el objetivo de crear un ambiente positivo de trabajo.
- **El liderazgo orientado a la tarea** se focaliza solo en el cumplimiento del trabajo y no en las relaciones entre los miembros del grupo. El líder de este tipo suele ser un poco autocrático. Resulta bueno para definir objetivos y metas, organizar el trabajo, ordenar estructuras, organizar y controlar, pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, por lo que pueden tener dificultades para motivarlos y retener a sus colaboradores.
- **El liderazgo natural** se refiere al del líder que no está reconocido formalmente, pero que goza de gran autoridad en los miembros del equipo y les sirve de referente de conducta. En algunos puestos, sobre todo los más cercanos a la base y cuyo desempeño tiene que ver más con acciones de ejecución que de dirección, se suelen escoger líderes naturales que hacen trabajar con más eficiencia y satisfacción a los equipos.
- **El liderazgo transaccional** parte de la idea de que los miembros del equipo acuerdan obedecer completamente a su líder en la ejecución de actividades generalmente de corta duración y que requieren de constantes decisiones rápidas en consonancia con la situación. El líder, considerado una gente capacitada y experta en el tema, se abroga el derecho de estimular, mover, promover y sancionar a los integrantes del equipo en pos del logro del objetivo.

- **El liderazgo transformacional** se considera por la mayoría de los estudiosos como el verdadero liderazgo. Se apoya este estilo en inspirar entusiasmo y confianza a sus equipos, desarrollar iniciativas, estimular y generar cambios, haciendo el menor uso de la coerción o su poder formal dentro de la estructura.

Puede decirse que es difícil encontrarse estos estilos de liderazgo de forma absolutamente pura, pues hay personas que pueden asumir algunos rasgos de diferentes estilos, pero siempre su conducta tiende más marcadamente hacia uno u otro de los estilos.

También ocurre que el cambio de la situación o las condiciones del trabajo, obligan a variar también los estilos, para garantizar el logro de las metas y objetivos, que es la tarea más importante de la organización. De tal manera, las personas que tienden a ser líderes participativos o transformacionales, en determinados momentos pueden adoptar rasgos de estilo autocrático o transaccional y viceversa.

Cualquier grupo de personas, al estar de pie y conversar, adopta lo que se llama una configuración. Si se colocan en forma circular, es casi seguro que todo el grupo tiene un estatus semejante, pero si tienden a formar una estructura con una posición de cabeza, entonces la persona que ocupa ese lugar será, formal o informalmente, el líder.

CAPÍTULO 6

LA PSICOLOGÍA EN EL ANÁLISIS

Entre las actividades principales y sistemáticas de un miembro del servicio exterior se encuentra el *análisis*. Este término tiene dos acepciones: en su sentido estrecho, como operación lógica del pensamiento humano, consiste en la separación del todo que se estudia en las partes fundamentales que lo componen y forma parte de los pasos iniciales en cualquier investigación.

En su sentido amplio, el análisis se emplea comúnmente en muchas actividades y especialidades y se entiende como el proceso y resultado del estudio minucioso de un tema, en el que se examinan y evalúan sus elementos más importantes, con el fin de elaborar conclusiones y tomar decisiones. Así, tenemos diferentes tipos de análisis, entre ellos:

- El **análisis estructural**, muy utilizado en las construcciones, en que se examinan, a través de distintos métodos, los elementos componentes de una edificación para determinar los que más inciden en la deformación de la estructura.
- El **análisis formal-matemático**, empleado en el desarrollo de *software*, en que se estudian los componentes del pensamiento conceptual humano para establecer modelos matemáticos que lo reproduzcan.

- El **análisis financiero**, utilizado en las empresas para evaluar el estado de las finanzas y los indicadores económicos, a partir del examen de la información contable, con el objetivo de tomar decisiones que fortalezcan la salud económica.
- El **análisis químico**, que se utiliza para la identificación de los elementos químicos de una muestra.
- El **análisis clínico**, que se usa en medicina para diagnosticar el estado de salud del paciente a partir de muestras de sangre, orina o de otro tipo.
- El **análisis de contenido**, muy utilizado en la interpretación de textos, por ejemplo, en la búsqueda de los factores comunes y esenciales en las definiciones de diversos autores, sobre un mismo asunto.
- El **análisis de riesgo**, también conocido como evaluación de riesgo, que estudia las potenciales vulnerabilidades y amenazas al funcionamiento de los componentes fundamentales de un organismo, en diferentes situaciones posibles, con el objetivo de determinar las medidas preventivas necesarias.
- El **análisis de datos**, muy empleado después de aplicadas las encuestas, para encontrar los valores cuantitativos resultantes de la medición de las variables estudiadas y su significación estadística.
- El **análisis de mercado**, fundamental en el mundo del comercio, sirve para identificar y evaluar los distintos elementos que componen el mercado: el público al cual se destina, las necesidades de compra, las características de los proveedores, la capacidad de pago, las insatisfacciones de los clientes y otros elementos que permiten elaborar estrategias comerciales y tomar decisiones.

El análisis en la esfera del Servicio Exterior

El análisis de las relaciones internacionales, como disciplina científica, se enfoca generalmente en dos perspectivas teóricas: el análisis de la política exterior y el análisis de inteligencia.

El análisis de inteligencia tiene como campo de estudio: el proceso de análisis, sus herramientas, su psicología, el perfil de competencias de los analistas y los sistemas de análisis, que se realizan en las organizaciones dedicadas a esta actividad de manera especializada.

El análisis de la política exterior tiene como campo de estudio: los factores determinantes de la política exterior, el proceso de conformación de la política exterior y los modelos analíticos sobre la formulación de la política y las decisiones en esa esfera (R. González, 2022).

Es necesario esclarecer que los aspectos teóricos del análisis de la política exterior, anteriormente expresados, no constituyen el objeto de estudio de este capítulo, que aborda específicamente los aspectos psicológicos de la actividad práctica del funcionario de servicio exterior en la esfera del análisis.

De tal manera, consideramos el *análisis* como el estudio profundo, detallado y valorativo que se realiza sobre un tema, problema o situación concreta de interés para la política exterior del Estado.

De acuerdo al objetivo del análisis, este puede ser clasificado de la forma siguiente:

- **Descriptivo**, si no sobrepasa del relato de una situación, es decir, lo que sucedió, cuando ocurrió, como se desarrollaron los acontecimientos, quienes están implicados y dónde se produjeron los hechos.
- **Explicativo**, si conduce a causas y factores determinantes de un efecto, a la explicación del por qué se produjo el acontecimiento analizado. El analista o el equipo de analistas, incorporan necesariamente su valoración propia sobre el tema, a partir de un estudio profundo y detallado que parte de la organización y

sistematización de toda la información disponible, el establecimiento de las relaciones entre los hechos y fenómenos, la revelación de los factores y las causas que están presentes, así como la posible afectación para el país.

- **Estimativo**, si describe posibles escenarios o evolución de una situación, en lo cual se incorpora, además, la inferencia de la probable evolución de los acontecimientos, el pronóstico de su desarrollo.
- **Prospectivo**, se elabora el pronóstico de la situación, pero se aporta la estrategia y el plan de acciones para arribar al futuro escenario más conveniente.

Los análisis descriptivos y explicativos se centran en el pasado, mientras que los estimativos y prospectivos se proyectan hacia el futuro.

En todos los casos, el fin del análisis será contribuir a la toma de decisiones más favorables a la política exterior del Estado.

Entre los principales temas que analizan los funcionarios en el servicio exterior, se encuentran:

- El acontecer de la vida política interna y la política exterior de los países y regiones que atienden, así como los hechos, situaciones y problemas que se desarrollen en otras zonas, pero que puedan influir en las propias.

Suele expresarse en informes valorativos con determinada frecuencia, cuya elaboración exige de los especialistas una alta habilidad para realizar la síntesis de la información. Esa exigencia se explica porque los informes que se elaboran, se diseñan para dirigentes con elevadas responsabilidades y carga de trabajo.

Otro requerimiento de estos informes es su carácter predominantemente analítico-valorativo y menos informativo, atendiendo a que los destinatarios, como regla, conocen de los hechos por otras vías. La valoración supone la emisión de criterios evaluativos propios y fundamentados sobre la situación actual, la probable evolución y los efectos para el Estado cubano.

- Temas específicos vinculados con las prioridades de política exterior, conflictos regionales o internacionales, conflictos internos que pongan en peligro la paz regional o internacional o los intereses nacionales, cambios de gobiernos y procesos electorales en países priorizados.

Se formulan generalmente en informes analíticos, cuyo objetivo es aportar una valoración propia sobre el tema, que facilite contar con elementos para la toma de decisiones.

- Sucesos y hechos específicos que requieren de informes sintéticos de coyuntura, a partir de la información obtenida por distintas vías y los antecedentes que se posean, con el objetivo de arribar a valoraciones, consideraciones, conclusiones y pronósticos específicos y las implicaciones de los acontecimientos para el país.
- Eventos tales como: visitas de mandatarios, cancilleres o altos funcionarios, giras de delegaciones a otros países, encuentros intergubernamentales, intercancillerías o eventos internacionales de carácter multilateral, cuyo análisis se concreta en informes concisos, en los cuales se resumen los temas conversados, el grado de cumplimiento de los objetivos, el desarrollo del evento, las conclusiones obtenidas, las implicaciones para el país y los pronósticos específicos.
- Sucesos puntuales, entrevistas, eventos, negociaciones o visitas, cuyo análisis se redacta en forma de notas informativas, que resumen la esencia de la información a trasladar y contienen un desarrollo breve del hecho, una valoración sobre sus resultados y su implicación para el país.
- El comportamiento de la prensa internacional y de las redes sociales con respecto a determinado evento, suceso o tema, expresado en un informe valorativo que constituye una reseña caracterizada por la concisión, con las principales líneas de mensaje y matrices de opinión que tuvieron impacto en la percepción sobre el tema, aportando, además, conclusiones y pronósticos propios.

- Consultas sobre cursos de acción ante situaciones concretas, no contenidas en las políticas y directivas aprobadas o que por su naturaleza no resulte procedente la aplicación de dichas políticas, que se expresa en forma de notas de consulta, con al menos dos variantes a seguir como cursos de acción, fundamentando cada una con las implicaciones de los respectivos desenlaces y una referencia a los precedentes de casos similares, si existieran.
- Los escenarios de política internacional, que incluyen la valoración de la situación actual y el pronóstico de su desarrollo en los próximos años, en relación con las tendencias socioeconómicas y políticas regionales; las divergencias y convergencias entre los principales actores extrarregionales; los esquemas de integración y concertación políticas; los sistemas de alianzas, liderazgo, concertación y rivalidad entre los actores regionales y los conflictos regionales.
- Los escenarios estratégicos, elaborados con una visión prospectiva, sobre la base de la síntesis de escenarios regionales y locales con un impacto global, en los que se valoran sus probables desarrollos e incidencia para el país y se elaboran recomendaciones para la política exterior del Estado.
- Temas complejos y abarcadores, que requieren de un tratamiento transversal y multidisciplinario, de profundidad e integración en el análisis, enfocado no solo a la coyuntura política, sino también a las tendencias más relevantes a mediano y largo plazos, todo lo cual se concreta en informes temáticos integradores.

Operaciones lógicas en el análisis

Para todos estos tipos de análisis, independientemente de su mayor o menor profundidad, el especialista requiere realizar una serie de operaciones lógicas. La actividad de análisis es un proceso esencialmente mental. El pensamiento analítico es una habilidad que se

aprende y se perfecciona en la práctica, con la ayuda de otros analistas de experiencia y el esfuerzo propio (Heuer, 1999).

Entre los principales problemas que atentan con la calidad del análisis, se encuentran los errores aportados por los procesos mentales del especialista. Esos errores son muy difícil de percibir, pues las personas no son conscientes de todo lo que pasa por su cerebro. Muchas funciones cognitivas se realizan con independencia de la conciencia. El proceso mismo del pensamiento es invisible para el sujeto, que solo percibe su producto.

Intentemos penetrar en el proceso mental que transcurre en el analista. El objeto de análisis a realizar aparece ante sus ojos como un todo, con múltiples apariencias y aspectos concretos, de donde él debe extraer los conceptos y componentes esenciales, con la ayuda de la percepción, la atención, el pensamiento, la memoria y la imaginación, entre otros procesos cognitivos.

El analista debe ser capaz de percibir detalles de un objeto o proceso, que pueden escapar a la vista de un hombre común, pero que resultan muy importantes en la interpretación de los hechos.

Además, debe cuidar, lo más posible, la correspondencia de su percepción con la realidad, teniendo en cuenta que se perciben los hechos y la información en un proceso activo, en el cual lo real se reconstruye en una imagen propia, bajo la potente influencia de su experiencia, educación, cultura y valores.

En ese proceso pueden suceder varios sesgos cognitivos, no conscientes, tales como:

- **La percepción selectiva.** Percibir lo que más se desea o lo que más se espera, es una tendencia en las personas, cuyos patrones de expectativas suelen estar tan arraigados, que pueden continuar influyendo sobre las percepciones, incluso cuando se les alerta del error que cometen.
- **La resistencia al cambio de la percepción del asunto.** Existe una tendencia a mantener los criterios adoptados, a pesar de que la

nueva información recibida lo estimule a valorar un cambio de estos. Una vez que la persona piensa que sabe lo que está sucediendo, se resiste a cambiar sus puntos de vista.

Por el contrario, los nuevos datos que se va recibiendo se adaptan fácilmente a la imagen que ya tiene el analista. Esta es la causa de que los cambios graduales pasen a menudo inadvertidos para el observador y de que un funcionario recién asignado a un área, sea capaz de detectar cuestiones que fueron obviadas por el especialista anteriormente asignado en el mismo puesto, a veces con mucha más experiencia.

Siempre es útil una perspectiva fresca, pues la experiencia, a la vez que resulta de enorme ayuda al análisis, también puede ser un obstáculo, producto de la resistencia al cambio de las estructuras mentales.

- **La elaboración de conclusiones sin tener todos los elementos de juicio.** Sobre todo, ante situaciones caracterizadas por la ambigüedad o la falta de información, hay personas que elaboran conclusiones que resultan incorrectas. Estas ideas pueden persistir por mucho tiempo o no variar, porque la información necesaria para invalidar una conclusión, es mayor que la requerida para hacerla, a menos que aparezcan evidencias irrefutables.

No puede negarse que a veces el analista siente la presión personal o de sus superiores de entregar el informe con la interpretación fundamentada de sucesos recientes y entonces lo hace sin toda la información confiable que le resulta necesaria para emitir un criterio de calidad.

Pero, por otro lado, el sistema no puede darse el lujo de carecer de un análisis que le oriente a los superiores sobre lo que sucedió y las implicaciones que pueden derivarse de los hechos. A veces es preferible un informe bueno, entregado en un tiempo prudencial para tomar decisiones, que uno excelente, pero fuera del plazo lógico para decidir. De manera que el funcionario debe ser lo

suficientemente capaz de realizar el análisis con la prontitud y calidad que exige la situación.

- **El análisis de los hechos desde una única perspectiva.** Después de adoptado un modelo mental determinado, existe la tendencia a resistirse a valorar otras alternativas de análisis e incluso a ajustar los hechos al modelo y no al revés.

El analista debe ser capaz de interpretar constantemente el objeto de estudio desde ángulos diferentes y evaluar las conductas de los actores fundamentales, hasta encontrar la hipótesis que más corresponda a la realidad.

- **El empleo de fuentes de información erradas o poco confiables.** Los resultados del análisis dependen, en gran medida, de la exactitud de la información brindada por las fuentes consultadas, que pueden ser primarias, secundarias o terciarias.

Las primarias, son fuentes fundamentadas en el dato original que le da explicación a un determinado hecho, ellas aportan elementos sobre la base de la indagación directa sobre el objeto de estudio. El análisis sustentado en fuentes primarias, le añade, por lo general, un valor superior a la validez del informe. Las fuentes secundarias, son una referencia de las primarias o una interpretación de estas, es decir, la referencia de algo que ya está indagado por otra persona. Las terciarias, son las agrupadas en folletos, catálogos, boletines u opiniones de personas que tengan conocimiento de un hecho, pero del cual no fueron partícipes directas.

- **La desconsideración de la historia de la situación.** Para realizar el estudio, el especialista debe ubicarse en un momento determinado del presente y abstraerse del curso siguiente de los acontecimientos, siempre que no impliquen cambios esenciales en la situación. Pero él no puede desdeñar la historia de los hechos, que facilitan explicar y justificar muchas acciones del presente.

El análisis histórico nos puede aportar causas primarias de un fenómeno, que pueden no ser consideradas por el analista que trata solo la lógica de una situación dada. El análisis según la lógica situacional, nos permite estimar con más efectividad a corto plazo, mientras que para proyectar una perspectiva analítica hacia el futuro se requiere un enfoque que incluya la historia del desarrollo del asunto analizado.

- **El rechazo a la teoría.** El analista no puede ignorar la teoría, que constituye una generalización basada en el estudio de numerosos casos y que facilita la interpretación correcta de la situación, la identificación de sus causas a partir de sus efectos y la predicción de su probable evolución. Pero el resultado del análisis teórico de una situación concreta, debe ser complementado con el análisis del escenario a través de la lógica situacional, lo que imprime más confiabilidad a las conclusiones.

Lo más complejo del análisis se encuentra en el proceso que transcurre para desentrañar de un objeto o fenómeno, multifacético y concreto, su esencia, implícita, pero oculta a la observación externa. Karl Marx lo expresó así: “Si la forma de expresión aparente y la esencia de las cosas coincidieran de una manera inmediata, toda ciencia sería superflua” (Marx, 1973).

Para comenzar el trabajo, el analista requiere de una base de datos relacionada con la actividad a estudiar. Sobre todo, si el tema es nuevo para él, precisa realizar la búsqueda de la mayor cantidad posible de información posible, sin un criterio selectivo o crítico. El análisis comienza cuando el especialista se inserta conscientemente en el proceso de selección, clasificación y organización de la información, sobre la base de sus conocimientos y experiencia.

A menudo el especialista realiza su trabajo disponiendo de una información incompleta, confusa y contradictoria que le hace más difícil el trabajo. En esas circunstancias es importante generar y

contrastar hipótesis que den sentido a la información, para lo cual se puede valer de modelos teóricos explicativos que se ajusten a la realidad que se estudia o de la comparación con otros hechos históricos similares, siempre con una mente abierta e imaginativa.

Una buena cantidad de datos resultan imprescindibles para un análisis, pero ellos no significan todo, pues solo constituye la fuente de que se nutre el analista, que debe valorar, clasificar, organizar e interpretar los datos para darles un sentido y extraer de ellos conclusiones acertadas. No existe una correspondencia exacta entre la cantidad de información y la calidad del análisis. La experiencia dice que, generalmente, el juicio analítico errado, no es producto de la cantidad o calidad de la información disponible por el analista, sino de la incorrecta labor del mismo.

La memoria del sujeto desempeña un papel importante en el proceso analítico. Ella aporta información sobre antecedentes históricos que se relacionan con el análisis y esquemas de pensamiento para interpretar los hechos. Los esquemas son como patrones de relacionamiento entre los distintos datos de la memoria, que facilitan el análisis.

La valoración analítica, en esencia, es resultado de la interpretación creadora de los hechos presentes, bajo el prisma de la información conservada en la memoria, que no solo consiste en el recuerdo de sucesos, sino también de conceptos, procedimientos, patrones y esquemas que intervienen en el análisis.

La información en la memoria, se expresa como una extensa red de datos, los cuales se activan y se interrelacionan formando vías o caminos del conocimiento, que, a través de su uso repetido, se consolidan y conforman como esquemas mentales, que facilitan resolver con más rapidez los problemas (Lindsay & Norman, 1977).

La información fundamental que un analista necesita para su trabajo y que mantiene en primer plano en su mente, se denomina *memoria de trabajo*, la que tiene una mayor o menor amplitud, en

dependencia de su capacidad para mantener la atención a la vez sobre varias variables.

La memoria facilita la calidad y rapidez del trabajo analítico, pero también puede entorpecer la eficacia del análisis, pues los esquemas mentales anteriores, no siempre contribuyen plenamente a la solución de una nueva situación, sobre todo en los tiempos que vivimos, caracterizados por profundos y constantes cambios. Los procedimientos mentales, válidos en el pasado, puede que no sean los más adecuados en el presente y mucho menos en el futuro.

Elaborar y asimilar nuevos esquemas, a veces se logra mediante una reorganización mental de los existentes, pero en otras ocasiones exige su olvido para poder implantar los nuevos, proceso que resulta muy difícil, pues la persona, como regla, tiende a oponerse a los cambios, tendencia que crece en la medida que más tiempo lleve empleando sus propios esquemas, con resultados exitosos.

Para llevar a cabo el análisis de la información disponible, entre sus primeras acciones, el especialista acude al proceso del *análisis* (en su sentido estrecho), es decir, a descomponer o separar el objeto o fenómeno que estudia, en sus componentes fundamentales.

Por ejemplo, el analista, al estudiar las causas del ascenso al poder, por medio de las elecciones, de determinadas fuerzas políticas en un país, debe primeramente, intentar la lectura y el estudio de todo lo publicado sobre el tema: artículos de opinión, discursos de líderes, encuestas a la población, estudios estadísticos y otras fuentes informativas. Con su meditación y experiencia, podrá identificar inicialmente las variables más importantes que pueden haber influido en los resultados del voto popular.

En el caso anteriormente señalado, los componentes resultantes del análisis serían los factores más influyentes, tales como: la situación económica del país; la situación social (la desigualdad, el desempleo, la salud, la educación y la inseguridad); la corrupción; la situación política internacional y en especial la regional; las fuerzas

políticas que actuaron en el escenario nacional y electoral; los medios de comunicación y especialmente las redes sociales; las bancadas, grupos de influencia y *lobbies*; los órganos fiscales y judiciales; las fuerzas armadas; las clases sociales; las clases adineradas; la movilización popular; la fuerza del cambio y el abstencionismo.

Los factores deben ser estudiados por separado, lo que se conoce como el proceso mental de la *abstracción*, (del latín *abstractio*: aislamiento) que implica concentrar toda la atención en un factor, “olvidándose” temporalmente de los demás. En cada factor, a través del razonamiento lógico, el analista descubre y evalúa los elementos esenciales y no esenciales, descartando los últimos al efecto del análisis. Al resultado de ese proceso, también se le conoce como *abstracción*.

La *comparación* es una de las principales herramientas intelectuales, que permite destacar las semejanzas y diferencias entre los elementos del análisis, por ejemplo, entre el pasado y el presente.

El especialista intenta comprender los hechos presentes, a partir de antecedentes similares en condiciones parecidas y asume que los elementos de la situación pasada, actúan hoy de la misma forma. La dificultad del razonamiento por comparación estriba en que el analista debe estar seguro de que las situaciones pasadas y presentes son tan semejantes que permiten su comparación entre sí y la suposición de que el conocimiento anterior tiene plena vigencia en el presente.

La eficacia del esquema comparativo está directamente relacionada con la cultura histórica del analista, ya que en la medida que esta sea más profunda, dispondrá de más analogías potenciales para el análisis. La comparación no suele generar conclusiones definitivas, a menos que se confirme lo idéntico de ambas situaciones, sino más bien hipótesis que guían al especialista a la búsqueda de información adicional para confirmarlas o refutarlas.

No siempre el analista utiliza, como estilo de trabajo, la comparación con patrones previos, sino que se *sumerge* en los datos lo más

objetivamente posible, hasta que le surge espontáneamente por *insight* una respuesta lógica que explique los hechos. Desde luego, analizar de esta manera, no puede ignorar el hecho de que el significado de la información es una función que está estrechamente relacionada con el contexto, las expectativas, las conjeturas y es el resultado de la consideración y la interpretación humana.

En algunos de los factores, en el ejemplo estudiado, se puede establecer una comparación con períodos anteriores, para ver cuánto ha evolucionado a favor o en contra de la población, por ejemplo, la situación económica y social, tanto a nivel de país como de sus regiones internas.

Otra comparación se puede establecer, en relación con el fortalecimiento o debilitamiento de la correlación entre las fuerzas políticas de la izquierda y la derecha en el período estudiado, tanto en el panorama mundial como regional, teniendo en cuenta su importante influencia en el escenario nacional.

En otros factores, se debe profundizar en cómo estos han influido en los resultados del proceso, por ejemplo, qué papel jugaron los órganos fiscales y judiciales, las fuerzas armadas, las bancadas del Congreso, los *lobbies* o los medios de comunicación. En el proceso de análisis se van desechando factores en los que no se puedan justificar su influencia y surgen otros que no se habían tomado en cuenta inicialmente.

Al final, mediante la *síntesis*, generalmente ubicada en las conclusiones del informe, se ensamblan los elementos diferenciados en el proceso analítico para reconstruir un todo estructurado y significativo, a partir de los factores que más contribuyeron a los resultados, según la interpretación del analista.

El analista no puede perder de vista que el análisis es propio, es decir, no puede cometer el sesgo psicológico denominado *efecto arrastre*, que consiste en dejarse llevar inconscientemente por las tendencias de opinión mayoritarias en el grupo de especialistas o el órgano de dirección.

La búsqueda de la relación causa-efecto es fundamental en la actividad de análisis y es una tarea sumamente difícil y compleja. Al estudiar la lógica situacional de un hecho, procurando, por ejemplo, conocer a profundidad las causas, el objetivo y el verdadero alcance del comportamiento de un actor internacional, se requiere comprender los procesos mentales de sus líderes o del líder principal, identificar como enfocan y justifican el asunto, qué propósitos reales persiguen y qué medios son capaces de utilizar. El estudio debe descubrir las causas de los hechos, a partir de los valores, creencias, valoraciones y costumbres del analizado.

En ocasiones, la conducta de algunos líderes mundiales es tan errada, que le parece al analista irracional e incluso contraria a los intereses de su propio país. En esos casos, puede ocurrir que las conclusiones extraídas se han visto muy influenciadas por los conceptos y valores propios del analista y se ha ignorado o no se ha comprendido suficientemente la lógica de las decisiones, tal y como la ven los líderes extranjeros analizados.

Lo anterior no sustituye el paso próximo del analista, que es arribar a conclusiones propias, sobre los aciertos y errores estratégicos y tácticos de las decisiones y conductas del actor o los actores estudiados, así como desentrañar las verdaderas causas, muchas veces ocultas, y los probables efectos futuros de las decisiones tomadas.

Un aspecto importante del análisis es la realización de pronósticos de desarrollo, en el ejemplo que se trajo, cuales efectos se pueden sentir en el país con los resultados electorales y cuales acciones se recomiendan tomar por el Estado.

La actividad de análisis requiere del especialista un gran esfuerzo mental, una alta responsabilidad y una elevada concentración en su trabajo, es una tarea metódica, sistemática y compleja. Los errores en su elaboración pueden traer graves consecuencias para la política exterior del país.

Por tanto, el especialista debe buscar fuertes motivaciones en la actividad de análisis, no dejarse llevar por las emociones o las primeras impresiones de un asunto, verificar toda la información posible, consultar y contrastar todas las fuentes de que disponga, evitar los prejuicios y las ideas preconcebidas, en fin, ser lo más objetivo posible en el análisis.

Una de las principales fuentes de error del análisis, consiste en el denominado *sesgo psicológico de conformación*, que es la tendencia a aproximarse a los datos con un modelo mental cerrado, que no admite otras señales que no concuerden con las ideas preconcebidas y las hipótesis formuladas.

Redacción de los informes de análisis

La redacción del informe es una tarea compleja, cuyas características distintivas dependen, en primer lugar, de la materia de que se trata. Cada profesión se caracteriza por un lenguaje, que se expresa en conceptos, giros y términos específicos, así como por estructuras propias de la especialidad. Pero, además, cualquier informe queda redactado con el sello personal de quien lo conforma, es decir, en dependencia de los conocimientos, el estilo y las habilidades para redactar.

El analista, al redactar el informe de análisis, debe tener en cuenta varias cuestiones (Fuentes, 2003):

- Elegir el momento y lugar apropiados. La calidad y eficacia en la redacción depende, entre otras cuestiones, del estado de ánimo del analista y del ambiente que le rodea. Las interrupciones en el trabajo, el ruido excesivo, el fuerte calor, son factores que pueden hacer perder la concentración al mejor de los redactores. Cuando no existe una buena disposición personal o no concurren las mejores condiciones ambientales, se recomienda aguardar a otra ocasión.

- Emplear como técnica, antes de redactar el informe, la elaboración de un diseño o plan general que trace el camino de su realización, pues está probado que los esquemas, mentales o gráficos, ayudan al pensamiento. Muchas veces ante el cúmulo de datos, quien debe interpretarlos se pierde por la falta de un esquema lógico de exposición. Generalmente el lenguaje interno del pensamiento realiza el esquema mental y casi simultáneamente se representa gráficamente, lo que ayuda a visualizar lo pensado y ordenar con más lógica lo que hemos de comunicar. El esquema inicial como regla cambia en el transcurso del razonamiento, pero resulta eficaz para la organización y redacción del informe.
- Redactar un borrador primario de informe, sobre la base del esquema inicial, constituye un elemento fundamental para la obtención del resultado final. La redacción del borrador siempre contendrá imprecisiones, repeticiones y errores que deberán corregirse en las etapas sucesivas, pero es un poderoso punto de partida, que además desempeña un importante papel psicológico para el analista, que incrementa su motivación al observar los primeros resultados de su trabajo. Entre el primer borrador y el texto final, hay una gran diferencia. Cuando el borrador se lee críticamente se le pueden introducir mejoras importantes, siempre y cuando no nos dejemos vencer por el cansancio, y pasemos en repetidas ocasiones por encima de los errores sin darnos cuenta.

Antes de pretender perfeccionar punto por punto, parte por parte, un trabajo, es preciso que exista el conjunto de una primera redacción, de modo que la idea de producir, desde el principio, cada parte del trabajo en forma perfecta y definitiva, intocable ya, es una utopía. En verdad, cualquier trabajo, el más sencillo de ellos, nace como una criatura imperfecta y requiere varias revisiones, muchos retoques, antes que podamos considerarlo realmente concluido (Zubizarreta, 2000).

- Escribir en un lenguaje claro y directo, sin metáforas, palabras rebuscadas, rodeos o giros retóricos que solo aportan vaguedad al texto. Claridad y sencillez, son indicadores de que quien expresa las ideas, las conoce con precisión y no han de implicar simpleza y ligereza en la expresión. Ayuda a la comprensión del informe su división en epígrafes que contengan ideas relacionadas entre sí y evitar la elaboración de párrafos sumamente largos
- Ceñirse a la extensión que debe tener el informe, exigencia que para algunas personas resulta muy difícil de lograr, pues carecen de habilidades para diferenciar lo esencial de lo secundario y se acostumbran al uso de un lenguaje extenso y poco concreto.
- Escribir con claridad las ideas y tener una lógica de exposición coherente. La coherencia, como parte fundamental de ese orden lógico, se basa en que haya consistencia en lo escrito y la consistencia pasa por el uso adecuado de los vocablos y expresiones, la sintaxis, los giros idiomáticos, así como la construcción de las oraciones y los párrafos.
- Cada idea es un pensamiento completo y por ello debe quedar diferenciada claramente de otra. La concatenación de ideas es sinónimo de congruencia de pensamiento, de unión de partes y de síntesis y determina la lógica de su exposición. La sucesión de ideas sin orden lógico causa distorsiones en la comunicación.
- Esforzarse por garantizar que el criterio que vierta, como norma, sea lo más objetivo posible. Desde luego, cuando se emitan juicios de valor, que no parten de evidencias verificables, estará siempre presente el elemento subjetivo del analista. De lo que se trata es de reducir al mínimo la presencia de prejuicios y criterios sin una fundamentación adecuada en los informes analíticos.
- Lograr que el texto exprese con exactitud el contenido del pensamiento, por lo cual debe ser muy cuidadoso en la redacción, para estar seguro de que quien lea el texto, reciba con claridad el mensaje que se quiere enviar. Para esto se les puede solicitar a

otros especialistas que lean el informe y expresen lo que interpretan de él o también se puede revisar por uno mismo, intentando colocarse en la posición de otra persona. Si existe una incorrecta interpretación, hay que ser lo suficientemente autocrítico para rectificar el texto.

Las consideraciones y sugerencias de otra persona que lee nuestro trabajo pueden ser de forma o de contenido. La forma se refiere a la estructura de la redacción: el enlace lógico de cada una de sus partes, la sintaxis, la redacción, el estilo. El contenido demuestra la profesionalidad y rigurosidad en el análisis y se expresa en el uso de conceptos, el desarrollo del tema, la fundamentación de las ideas.

El contenido y la forma se complementan y no son excluyentes entre sí. Una buena idea que no se desarrolla adecuadamente, queda en una expresión incompleta, al no poder ser comunicada con propiedad, pierde su efecto, por cuanto el lector juzga el fundamento de la idea por la forma en que se presenta. La forma es la carta de presentación del análisis y se corresponde a la expresión de estructura del informe, pero puede resultar inacabado en su desarrollo y fundamentación lógica, si careciera de un contenido sólido. Si el informe carece de contenido y lógica, será desestimado por la poca profundidad en el tratamiento del asunto que trata.

- Las recomendaciones que elabore no deben quedar en el marco de los deseos o la imaginación del analista, sino que se deben desprender directamente de las conclusiones del análisis y ajustarse al cuerpo general del trabajo, además deben conservar su carácter objetivo y estar basadas en los principios de pertinencia y viabilidad. La pertinencia tiene que ver con la correspondencia con el tema, mientras que la viabilidad se basa en razones de posibilidad y oportunidad de llevar a cabo las recomendaciones, teniendo en cuenta los plazos de cumplimiento, los recursos a invertir, la

legalidad de los asuntos y otros elementos. Una recomendación mal planteada, puede dar al traste con una buena idea.

La sintaxis, la gramática y el estilo de redacción son fundamentales para comunicar nuestras ideas, pero a menudo a estas cuestiones de forma no se les brinda la debida atención, pues se considera que solo el contenido es importante.

Entre los errores más comunes en la redacción, sin considerar los ortográficos, se pueden señalar los siguientes:

- El abuso de la coma, incluso para separar sujeto y predicado.
- El uso continuado de los gerundios en las oraciones.
- La introducción de la oración con un infinitivo, por ejemplo, “Comenzar agradeciendo a los presentes...”.
- El abuso de la redacción en forma de negación.
- El alejamiento excesivo del verbo respecto al sujeto.
- La construcción de párrafos excesivamente largos, conteniendo muchas ideas.
- La elaboración de oraciones excesivamente complejas, con palabras muy técnicas o rebuscadas.
- La repetición excesiva de palabras en el texto.
- El abuso de “comodines” como “el asunto”, “el tema”, “la cuestión”.
- El uso de anglicismos como *e-mail*, existiendo palabras en español para sustituirlos, en este caso el “correo electrónico”.
- El uso de cacofonías, es decir, combinaciones de sonidos que durante la lectura resultan poco armoniosas.
- El abuso de las mayúsculas.
- La escritura de los números pequeños con cifras, en vez de emplear las letras.
- El empleo de abreviaturas sin una señalización inicial de lo que se trata.

Técnicas para reducir la subjetividad en el análisis

Existen técnicas que ayudan a disminuir la carga subjetiva de cualquier análisis, basándose en cuestionar las ideas preestablecidas e incentivar la creatividad.

- **La revisión sistemática y autocrítica de las ideas** para encontrarle uno mismo los puntos débiles y los errores. La autocrítica es la base del perfeccionamiento del análisis.
- **Considerar como posibles las opiniones alternativas de los demás:** consiste en examinar críticamente, pero sin pasión los argumentos y puntos de vista de las personas que difieren de nuestros pensamientos. Un buen analista debe tener la suficiente honestidad intelectual para reconocer los juicios acertados de quienes contemplan la realidad con un enfoque diferente.
- **Retrotraer (*backcasting*) los posibles escenarios:** se trata de un ejercicio intelectual que consiste en imaginar un escenario que se considera muy improbable de ocurrir, pero que de producirse, tendría consecuencias muy graves. Lo importante aquí no es discutir si algo podría suceder, sino el modo como llegaría a producirse, de manera que el analista puede llevarse la sorpresa de haber descubierto un escenario creíble para un acontecimiento que hasta entonces calificaba de imposible.
- **Ejercicio de simulación:** las simulaciones políticas ayudan a asumir el rol de otros actores y a contemplar la realidad desde otra perspectiva. También permiten anticipar escenarios futuros con los resultados de las interacciones que se producen durante el desarrollo de la simulación.
- El “**abogado del diablo**”: consiste en encargar a una persona del equipo de analistas para defender una opinión contraria y minoritaria, sin que signifique que en realidad esté de acuerdo con ella,

y que el resto justifiquen sus argumentos. Esta técnica ayuda a descubrir vulnerabilidades en la línea de pensamiento.

- **Revisión por pares:** es una técnica común en el mundo académico, que consiste en la revisión crítica de los trabajos por especialistas homólogos o similares que recomiendan y argumentan los cambios que consideran necesarios realizar al texto.
- **Tormenta de ideas (*brainstorming*):** se somete el informe al criterio de un grupo de expertos, que de manera libre expresan sus opiniones, sin meditar previamente en ellas, para después asociar ideas y construir en común el resultado final.
- **Discusión en grupo:** se puede organizar un debate con expertos de otras instituciones que le aportan un carácter más abarcador a los resultados.

El análisis prospectivo

En los últimos años, la mayor complejidad del mundo y la velocidad con que se suceden los cambios, generan la necesidad de prepararse para los acontecimientos futuros. La Prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo e influir sobre él, desde el presente y la herramienta de que dispone para ello, es el análisis prospectivo.

El **análisis prospectivo**, por tanto, tiene dos objetivos principales: el primero, representarse el futuro y el segundo, brindar elementos para generar el mejor futuro posible, a diferencia del pronóstico que solo alcanza el primero. Los conceptos más relevantes del análisis prospectivo son: la decisión, el escenario, la complejidad y la incertidumbre.

La decisión es fundamental para el análisis prospectivo, que considera que las exploraciones del futuro no tienen sentido, si no orientan las acciones del presente. Cuando el devenir se vuelve objeto de

acción del hombre, entonces puede ser diseñado y construido con imaginación y esfuerzo, para lo cual se requiere tomar decisiones que propongan alternativas de nuevos diseños de gestión, a partir de los objetivos y recursos existentes.

Decidir es elegir entre opciones distintas que pueden poseer un carácter estratégico, operativo u organizativo. Esto se apoya en el hecho de que, para alcanzar un objetivo, generalmente existe más de un camino y cursos de acción y cada uno presenta ventajas y desventajas, que deben ser valoradas por los decisores en el proceso de la elección. La opción seleccionada de este modo, sobre todo si ha sido colegiada con expertos, tendrá un fundamento sólido.

El **escenario** es el espacio o ámbito en que se estima, con la mayor concreción posible, se alcanzarán las metas y objetivos proyectados en las distintas etapas. Existen diferentes configuraciones de escenarios: los *posibles*, que son los que podamos imaginar; los realizables, que son los que tienen más posibilidad de concretarse; los *deseables*, que son posibles, pero no necesariamente realizables; los *tendenciales*, vinculados con las tendencias de desarrollo y los *más probables*, que tienen la mayor probabilidad de concretarse.

El escenario no es una realidad futura, sino un medio de representar ese probable futuro con el objetivo de esclarecer las acciones que son necesarias realizar en el presente, para alcanzar el futuro deseable. Las hipótesis con las cuales se elaboren los distintos escenarios, deben ser pertinentes, coherentes y verosímiles, así como lo más independiente posible de nuestros intereses y gustos personales.

La **complejidad** de la sociedad actual viene dada por un conjunto de factores que actúan en ella, tales como: la gran cantidad de sus componentes, su naturaleza heterogénea, los distintos efectos de una misma causa y las distintas causas que producen un mismo efecto, así como los cambios constantes de su estructura y funciones.

Como sistema complejo, la sociedad formada por agentes individuales, a partir de determinado momento y en condiciones

específicas, puede exhibir un comportamiento inesperado, desordenado, al punto que puede llegar a ser caótico.

La complejidad de un sistema, incluyendo el social, no puede reducirse a leyes, ni definirse con precisión y tiene efectos y consecuencias no siempre previsibles. En la dinámica del sistema complejo se producen interacciones de carácter no lineal, que impiden prever la trayectoria del sistema y dan lugar a la característica fundamental de los sistemas de este tipo: los patrones de comportamiento a escala superior, no pueden predecirse a partir de las interacciones entre los agentes individuales.

La incertidumbre es el grado de desconocimiento de una condición futura, es una característica de casi todos los ámbitos ocupados por el hombre. Hay quien dice que en la actualidad la única certidumbre es la incertidumbre, lo único seguro es lo inseguro y lo único estable es lo inestable, por lo que resulta imposible elaborar planes detallados con la pretensión de que se mantengan invariables durante largos períodos.

La sociedad ha transitado de una realidad más previsible a una desaparición de las certezas. Cuando creemos que el futuro está garantizado y confiamos que las cosas se van a encaminar, aparecen situaciones imprevistas generadas por los hombres, la tecnología, el medio ambiente o la naturaleza que cambian todos los planes.

Lo analizado hasta aquí, referente al análisis prospectivo, son realidades de un mundo sumamente cambiante y complejo, pero no puede generar pesimismo ni inacción. La historia y la vida enseñan que el hombre vence cuando planea su futuro, se plantea objetivos justos y lucha denodadamente contra todos los obstáculos y adversidades, para construir el mundo que quiere y necesita la sociedad.

CAPÍTULO 7

LA PSICOLOGÍA EN LA NEGOCIACIÓN

La negociación es la actividad por excelencia de la diplomacia, pero se emplea también en otras muchas profesiones e incluso forma parte de la vida diaria de las personas y los grupos. Desde el origen de la humanidad, la gente negocia como algo propio de sus relaciones sociales.

La primera negociación multilateral de carácter diplomático y político, se considera que fue el Congreso de Westfalia realizado en 1648, que permitió la creación de tratados que propiciaron una época de paz y cooperación entre las potencias de Europa. Con respecto a las negociaciones de carácter comercial, se puede decir que a partir de mediados del siglo pasado y hasta la actualidad, han tenido un notable desarrollo.

El desarrollo general de las ciencias y la tecnología, así como la experiencia práctica obtenida en esta labor, han facilitado la sistematización y generalización de un volumen considerable de información por parte de especialistas, cuyos resultados se han plasmado en libros, revistas especializadas y otros medios en forma de conocimientos, metodologías, tácticas, estrategias, normas y técnicas y así han surgido escuelas de pensamiento que estudian los procesos negociadores desde diferentes ángulos.

Pero la Negociación, además de constituir una ciencia en la que convergen diferentes especialidades, entre ellas la Psicología, las que le aportan conocimientos sistematizados, leyes y regularidades, avalados por la experiencia práctica de muchos años, es considerada también y con toda razón, como una actividad con un gran porcentaje de arte, pues sus resultados dependen mucho de las características de la personalidad, las habilidades de comunicación del negociador y su virtuosismo en la ejecución de las tácticas y técnicas.

Pero la consideración de la Negociación, en los medios especializados, como ciencia y arte, es relativamente reciente. Fabio Novoa lo expresa así:

La ciencia de la negociación ha avanzado sustancialmente en los últimos 30 años. En los años 70 del siglo pasado, casi ninguna escuela de negocios del mundo ofrecía cursos de negociación, pues se creía que se trataba de una habilidad mucho más cercana del arte que del oficio, y que además solo era del dominio de ciertos ámbitos políticos y diplomáticos. Hoy, todas las mejores escuelas de negocios ofrecen varios programas de este tipo y por supuesto, se presume que la negociación es una ciencia endosable, que se puede enseñar en las aulas de clases (Novoa, 2009).

En la concepción sobre la esencia de la negociación, existen muchas aristas que se abordan indistintamente por los autores, lo cual es un reflejo de la complejidad de esa categoría. Veamos algunos ejemplos de definiciones citados por el diplomático cubano Abelardo Moreno Fernández, en su magnífico libro *La Negociación Internacional. Arte y ciencia del proceso negociador* (Moreno, 2020):

La negociación es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses... Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso

de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas (Pruitt, 1981).

La negociación es un proceso de interacción comunicativa en que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas (Morley & Stephenson, 1977).

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes, que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras (Villalba, 1989).

La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es llegar a un acuerdo aceptable para todos (Touzard, 1981).

Negociar significa conferenciar, hablar o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo (Ilich, 1997).

La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador (Nieto, en Colectivo de autores, 2002).

Proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión (Redorta, 2020).

La negociación es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta (Fisher, Ury y Patton, 2004).

La negociación es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción

conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación (McCall y Warrington, 1983).

En las definiciones citadas aparecen conceptos que se estudian en el campo de la Psicología, tales como: la decisión; los intereses; la comunicación; el conflicto; el objetivo; la conciencia y la inconciencia. Pudiera decirse entonces que la negociación es un proceso que contiene en su esencia un elevado porcentaje de elementos psicológicos. Una buena parte del éxito del negociador está en aprovechar los conocimientos fundamentales de la Psicología para influir en los mejores resultados de su actividad.

Tipos y estilos principales de los negociadores

Aunque es difícil establecer clasificaciones generales que caractericen a las personas que negocian, ya que cada una tiene un modo peculiar de enfrentarla, en la literatura se encuentran muchas clasificaciones, que en última instancia se pudieran resumir en dos estilos bien definidos y antagónicos, cada uno de los cuales puede resultar útil en dependencia del tipo de negociación y de la dinámica en que se desarrolle.

1. **El enfocado principalmente en las personas y las relaciones:** procura no incomodar a la contraparte para negociar en un clima distendido, sin enfrentamiento. Es confiado en la palabra del interlocutor y nunca intenta manipularlo ni presionarlo. Se esfuerza por entenderse con la contraparte, es receptivo a los cambios en la situación, flexibiliza posiciones y procura tomar decisiones que resulten satisfactorias para las partes, en las que ambas ganen. Considera que la cuestión no radica en eliminar las diferencias entre las partes, sino en enfrentarlas constructivamente. Autores como Karrass (1970) y Rokeach (1960), los denominan como negociadores de *mente abierta*.

Son generalmente personas de temperamento sanguíneo y carácter alegre, que desarrollan un estilo colaborativo de negociación, que mantienen, sobre todo, cuando el oponente posee rasgos semejantes.

Resultan imprescindibles en aquellas conversaciones en que, además del objeto inmediato de negociación, se procura establecer una relación a largo plazo con la otra parte que facilite una negociación futura. Como aspecto negativo, que debemos tomar en cuenta en este tipo de negociador, es que puede resultar excesivamente *blando* ante una contraparte de estilo fuerte y confrontativo.

En la realidad política de hoy, dominada por profundas contradicciones, muchas veces antagónicas, es difícil arribar a resultados positivos con negociadores que no se aparten, en determinados momentos álgidos de las conversaciones, de ese estilo.

2. **El centrado en los resultados, en los hechos y no en las relaciones personales con la contraparte:** percibe al interlocutor como un enemigo al que debe vencer, sin que este obtenga más resultado que la derrota. Se caracteriza por actuar con frialdad, ocultando sus emociones y por defenderse y atacar con fuerza ante cualquier presión. También suele ser denominado como negociador de *mente cerrada*.

Son generalmente personas de temperamento colérico y un fuerte carácter, se asocian habitualmente a un estilo competitivo, confrontativo y agresivo, apoyado en posiciones presionantes, amenazantes, rígidas e intolerantes.

Este negociador puede ser útil en determinadas negociaciones de corta duración, pero no es el apropiado cuando se trata de establecer una relación a largo plazo con la contraparte.

Un negociador con características puras de ese estilo, es difícil que logre resultados positivos y muchas veces las negociaciones en que se encuentra implicado son rotas antes de concluir.

En verdad, los negociadores generalmente se sitúan en algún punto intermedio, entre esos dos extremos.

Lo cierto es que en la vida real por lo general no existen negociadores puros de ninguno de los dos tipos principales. Lo usual es que ambos se combinen, actuando al mismo tiempo como cooperativos y confrontativos, en función del estilo que asuman los negociadores adversarios y su percepción sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos perseguidos. Lo que los diferencia es el énfasis en una de las dos variantes, o sea, ser más confrontativo que cooperativo, o viceversa [...]. Es recomendable que el negociador no se encasille en ninguno de estos tipos de negociación, y que esté preparado para ambos, e incluso para cambiar de uno a otro si las circunstancias así lo exigen. En todo caso, debe prepararse para una negociación situacional o mixta (Moreno, 2020).

Lo más corriente en una negociación es que en sus inicios sea más conflictiva y que después se encamine por el camino de la cooperación, a no ser que los intereses de las partes choquen de modo antagónico y el camino sea de confrontación de principio a fin.

En la literatura científica se señalan diversos tipos de negociadores, cuyas características de personalidad y formas de actuación, resultan interesantes desde el punto de vista de la Psicología. Como se planteó anteriormente, no es común que existan negociadores que se puedan ubicar rígidamente en una casilla, aunque siempre se pueden observar tendencias dominantes que posibilitan clasificarlos en un grupo. Entre ellos, tenemos:

- **El negociador intuitivo**, que se apoya fundamentalmente en sus posibilidades de *olfatear* la situación. Es muy confiado en su imaginación y utiliza poco el razonamiento y la preparación.
- **El lógico**, cuya actuación se basa en la racionalidad extrema, en modelos estructurados de pensamiento y en reglas lógicas.

- El **apurado**, que intenta concluir rápidamente la negociación en acuerdos concretos y no soporta la prolongación del proceso negociador, más allá de lo que considera razonable, son los que piensan que *el tiempo es oro*.
- El **dilatante**, por lo general es una persona de temperamento fleumático, le interesa más la relación que un acuerdo concreto, le motivan los detalles de todas las cosas y no tiene el más mínimo apuro por concluir.
- El **desconfiado**, que se muestra inseguro de sí mismo y temeroso de las posibles maniobras ocultas del interlocutor.
- El **dependiente**, que todo lo consulta, teme tomar decisiones propias y adapta el comportamiento para complacer a las personas revestidas de autoridad y recibir su aprobación.
- El **generador**, al cual se le ocurren muchas ideas, siempre piensa en soluciones novedosas y creativas, con un pensamiento sumamente flexible.
- El **inestable**, que oscila entre la colaboración y la confrontación.
- El **insatisfecho**, que nunca está de acuerdo con los resultados.
- El **mentiroso**, con el cual siempre hay que estar desconfiado. La mentira se puede decir por *comisión*, cuando se afirma algo completamente distinto a la verdad; por *omisión*, cuando no se emite toda la información, con el objetivo de ofrecer una imagen distinta a la realidad, sin pronunciar una mentira; o por *paltering*, cuando se dice algo verdadero, pero que no se corresponde exactamente con lo que se pregunta, con la intención de engañar brindando una apariencia distinta a la real, es decir, que consiste en mentir diciendo una verdad.
- El **duro**, caracterizado por ser un negociador intransigente, exigente al extremo, inflexible en sus posiciones y con gran espíritu de competencia. Puede incluso atacar verbalmente, amenazar, presionar e intimidar a su oponente. A este negociador no le

interesa mantener relaciones armónicas, duraderas y de cooperación con la contraparte, solo piensa en triunfar en la negociación.

Igor Ryzov en su libro *Manual de Negociación del Kremlin*, expresa que el negociador duro ha sido el estilo preferido de los negociadores soviéticos, con el cual tuvieron históricamente éxitos en las conversaciones. El mismo se basa en la modalidad conocida como el *péndulo de las emociones*, cuyo objetivo consiste en desequilibrar emocionalmente al adversario, basado en cinco pasos (Ryzov, 2019).

1. **Callar y escuchar:** el negociador que gusta de hablar demasiado, puede dar informaciones valiosas a su adversario. Como dice un refrán: el sabio escucha, el tonto habla.
2. **Preguntar:** el que pregunta, realmente es quien regula la conversación hacia donde quiere, el que contesta, en verdad se pone al servicio del interrogador, aunque crea falsamente que por hablar más, es quien dirige la conversación.

En los dos primeros pasos, el negociador duro ha ganado en información y ha pasado a timonear la conversación, el péndulo se ha mantenido en el lado que provoca estados de ánimo positivos y agradables en el interlocutor.

3. **Depreciar al adversario:** el negociador hace un brusco giro, al introducir e imponer, sorpresivamente en la conversación, su propio sistema de reglas y valores, ante el cual el adversario queda en desventaja, puesto contra la pared, bajo presión psicológica y en un rol subordinado. Ya lo tiene en sus manos, bailando al son del otro. En este paso, el negociador duro ha hecho oscilar el péndulo bruscamente hacia el otro extremo, negativo y desagradable, para desequilibrar emocionalmente y desorientar al adversario.

4. **Tender una alfombra roja:** significa ofrecer una salida honorable al contrario, que percibe en la propuesta una solución racional y digna a la encrucijada a la que fue conducido. El péndulo vuelve a oscilar hacia la zona del confort y la distensión y provoca de nuevo un cambio de emociones en el oponente manipulado en sus afectos.
5. **Provocar la incertidumbre:** constituye el tiro de gracia al adversario, que de nuevo es arrastrado sorpresivamente a la zona opuesta, difícil y tensa, para provocar con la constante oscilación, su desequilibrio psíquico. Con tantos vaivenes emocionales el contrario queda anonadado y en la incertidumbre, en una situación de inseguridad y estrés. La incertidumbre en los acuerdos se logra, dando a entender a la otra parte, que los resultados no son definitivos, que pudieran cambiar, incluso, drásticamente.

Aunque en la mayoría de los casos el estilo del negociador duro puede facilitar los resultados esperados por él, existen contrapartes que son inmunes a esa agresividad y no manifiestan ni sienten temor, entre otras razones, porque realizaron una buena preparación psicológica para las conversaciones.

Ante negociadores duros, no se pueden asumir posiciones tímidas o defensivas; se debe mantener la mirada fija en ellos, de modo que, sin llegar a desafiarlos, les indique que no le tenemos miedo. No podemos hacerle el juego competitivo al negociador duro, que tratará de colocarnos a la defensa, en la incómoda posición de dar explicaciones y procurará que nos concentremos en cómo reaccionar ante sus exageradas demandas, que pretenderá convertirlas en punto focal de la discusión, pretendiendo arribar a acuerdos cercanos a sus exigencias.

Hay que enfrentar con inteligencia mental y emocional sus planteamientos, mostrando solidez y precisión en nuestros argumentos

y realizar propuestas para tratar de que recapacite sobre sus exageradas demandas. También es válido, no mostrar urgencia de cerrar el trato y mantener una indiferencia fingida, que la interprete como una posibilidad real de nuestra parte, de abandonar la negociación. Mostrar prisa ante los negociadores duros puede ser fatal, porque pueden estimularse a aprovechar la impaciencia de la contraparte para exigir mayores dádivas. Con estos negociadores resulta fatal la actitud de *no rechazar lo alcanzable, pensando en lo inasequible*, pues interpretan como un acto de debilidad, cualquier concesión de buena voluntad.

En general, ante un negociador duro o de cualquier otro tipo, que pretenda hacer muy difícil la negociación, lo más atinado, aunque no siempre posible, sería transformar el enfrentamiento en cooperación, el conflicto en un problema a resolver. No se debe pretender eliminar las diferencias, sino enfrentarlas constructivamente.

“En las negociaciones complejas cada cual considera al otro como una persona difícil. No importa quién es el difícil: el reto es transformar un enfrentamiento en un ejercicio de solución conjunta de problemas” (Ury, 2012).

Con estos negociadores difíciles, existen varios obstáculos para establecer la cooperación, que pueden generar situaciones potenciales de conflicto, entre ellos: las actitudes violentas que podemos adoptar si nos sentimos estresados o atacados; la hostilidad o inflexibilidad de la otra parte; la evidente falta de deseos del oponente por llegar a resultados o su interés malsano de vencer a toda costa.

Pero cualquier táctica que aplique el adversario para desestabilizarnos, solo tendrá efecto si nos dejamos provocar. Es cierto que el impulso natural ante alguna situación de ese tipo es reaccionar con más o menos violencia, pero eso puede constituir un error en determinadas situaciones. La primera señal de la alteración emocional nos la ofrece el propio organismo: el corazón late con más fuerza, se enciende el rostro y sudan las manos. Ese es el momento de controlarnos.

Se recomienda para restablecer el equilibrio emocional, el empleo de la técnica del *observador*, que consiste en ganar tiempo con cualquier pretexto, callar y ubicarse psicológicamente en un escenario desde el cual “observe” los acontecimientos desde afuera y entonces apartarse de los impulsos y emociones, tomar las cosas con calma y analizar con serenidad y objetividad. Hay que tomar en cuenta que se está en presencia de un hecho no solo psicológico, sino también de cambios bioquímicos, que podrán disiparse en breve tiempo.

Las tácticas y técnicas que se describen en los libros y artículos sobre las conversaciones con negociadores difíciles, tienen un fundamento psicológico: ejercer una influencia adecuada sobre la mente, las emociones y la actitud del contrario, con el objetivo de obtener los resultados más convenientes para nuestra parte. Entre ellas, tenemos:

- **El rodeo:** consiste en oponerse de forma indirecta a la fuerza del adversario, rodeando su resistencia para intentar superarla. Es algo similar a lo que se realiza en una batalla contra un enemigo más fuerte o mejor posicionado. En la negociación significa que en lugar de decirle a la contraparte lo que debe hacer, se le debe ayudar a que ella misma se percate del problema y venza su resistencia.
- **La sorpresa:** se suele desarmar a cualquier adversario, cuando se hace todo lo contrario a lo que él espera. La persona sorprendida requiere de determinado tiempo para identificar la nueva situación y buscar cómo reaccionar adecuadamente ante ella y ese espacio temporal puede resultar decisivo en una negociación.
- **La muralla:** consiste en mostrarse inflexible en la negociación y no ceder a ningún punto, pretendiendo el desgaste moral del adversario.
- **El asalto directo:** consiste en ejercer una presión sobre el adversario, con poderosos argumentos, para debilitar sus posiciones, desorientarlo e inducirle estrés que lo impulse a ceder rápidamente.

- **El ataque personal:** se expresa, en agravios personales hacia el adversario, para provocar su desestabilización emocional, hacerlo sentirse incómodo y provocar rápidas concesiones para evadir la desagradable situación.
- **La amenaza de abandonar la negociación:** es un mecanismo de presión psicológica para que el oponente, que siente la responsabilidad de lograr acuerdos, ceda en sus posiciones y afloje en sus exigencias.
- **La de chico bueno-chico malo,** en la que uno de los negociadores se comporta como duro e intransigente y otro colega de la misma parte como más blando, persigue el objetivo de intimidar al adversario, advirtiéndole sobre las probables consecuencias de no ceder en sus posiciones.
- **La autoridad ambigua,** donde el negociador, aparentemente con toda la autoridad para negociar y una vez que ha logrado concesiones de la otra parte, plantea que otra persona debe aprobar el acuerdo, con el objetivo de intentar arrancarle más concesiones futuras a una contraparte, probablemente confundida y desorientada con la maniobra.
- **Las cesiones previas a la negociación,** pretenden crear condiciones de compromiso por la otra parte, para alcanzar acuerdos favorables como agradecimiento al gesto inicial. Pero se debe tener cuidado, pues algunos negociadores pueden percibir en ello un gesto de debilidad, que los impulsen a incrementar sus exigencias.
- **Las exigencias crecientes,** cada vez que se obtiene una concesión del adversario, sin ofrecer contrapartidas y reabriendo temas ya cerrados, pretenden desesperarlo y arrancarle fuertes concesiones, procurando concluir con menos pérdidas la espiral de exigencias unilaterales en la negociación.
- **El ultimátum,** consiste en una actitud de no ceder ante una posición para cerrar el acuerdo y amenazar con la clásica frase

“lo tomas o lo dejas”, que ejerce una fuerte presión psicológica hacia un adversario, que evita concluir un proceso sin ningún resultado.

- **La estrategia empática**, que implica escuchar lo que dice la contraparte, reconocer sus puntos de vista y ceder donde y cuanto se pueda, para crear un clima distendido y cierto compromiso del oponente en mantener una actitud recíproca de su parte y ceder razonablemente ante nuestras exigencias. Esta estrategia también se conoce como tendido de un *puente de oro* al oponente para llegar a un acuerdo.
- **La psicología inversa**, que consiste en insistir en un objetivo que en realidad no interesa. Una “victoria” sobre ese punto, por parte del adversario, podría estimularlo a realizar concesiones en otro aspecto, que es el que realmente nos interesa.
- **La manipulación del tiempo**, mediante el retraso del proceso de negociación, procura el desgaste psicológico del adversario e impulsarlo, ante la presión del tiempo, a tomar decisiones que no resultan todo lo favorable que pretendía. Las propuestas de la contraparte son recibidas con frases como: “vamos a ver”, “tal vez pueda ser así” o “tengo que consultar”.
- **La creación del caos**, con la descripción de un cuadro aterrador en la negociación, ejerce una presión psicológica sobre el adversario que lo puede compulsar a aceptar determinadas condiciones que nos convienen, a los efectos de recuperar lo más rápidamente posible el equilibrio situacional y la estabilidad mental.
- **El cambio de negociadores** se emplea como táctica para recomenzar los debates, bajo el supuesto de que los nuevos funcionarios no están al tanto del proceso o no están de acuerdo con algunos resultados del mismo, lo que influye negativamente sobre la paciencia y la estabilidad psicológica del oponente, que puede ceder ante la desesperación del tiempo perdido.

- **El efecto anclaje**, es la tendencia psicológica a establecer, conscientemente o no, puntos de referencia, conocidos como *anclas*, a partir de los cuales se realizan las comparaciones para formarse los juicios valorativos. El efecto se observa en la negociación, cuando una de las partes realiza la propuesta inicial, que se convierte en punto de referencia de toda la conversación.

Si la oferta inicial es alta y se logra reducir su monto, como resultado de la negociación, la otra parte pensará que ha obtenido una victoria, lo que constituye una falacia preparada por su adversario, pues el punto de negociación fue intencionalmente muy alto.

Características psicológicas de un negociador eficaz

El éxito en una negociación depende, entre otros factores, de las características psicológicas de los sujetos que interactúan en las conversaciones. Aunque hay personas con características naturales que facilitan la consecución de acuerdos, la persona que no las posee puede convertirse en un buen negociador con la ayuda de los demás y sobre todo con el estudio, el esfuerzo y la experiencia. También es cierto que algunos individuos son más propensos a la colaboración o a la competitividad de acuerdo a las características de su sistema nervioso, expresadas en el temperamento, pero cuando se conocen las fortalezas y debilidades propias la persona puede trabajar en su perfeccionamiento.

Algunas de las características psicológicas que favorecen la labor de negociación (J. Sánchez, 2018):

- **Le satisface negociar.** Las complicaciones que se pueden presentar en una negociación no le asustan, al contrario, las considera una motivación más, un desafío a sus competencias y un

evento importante en su preparación profesional. Lejos de sentirse tenso, se siente cómodo y entusiasmado en la actividad negociadora y mantiene la atención y la energía mental hasta alcanzar el acuerdo final.

- **Es meticuloso en la preparación y la planificación de la negociación.** Según muchos autores, la preparación concienzuda para enfrentar una actividad compleja, como la negociación, constituye más del 50 % de la clave del éxito. “La etapa de preparación es probablemente la parte más significativa del proceso negociador” (Craver, 2016).

La intuición representa un valor añadido, pero dejarse llevar por ella de manera permanente puede dar lugar a resultados indeseados. No se puede llegar a la reunión con la idea de improvisar, de reaccionar ante los acontecimientos, sin tener un plan detallado que prevea todo lo que sea posible, lo cual le aporta seguridad y poder al negociador.

El llamado *poder* del negociador es un elemento subjetivo e intangible, percibido de manera diferente por las partes que interactúan (Moreno, 2020).

Chester Louis Karrass en su obra *The Negotiating Game (El Juego de la Negociación)*, profundiza en el concepto y señala: “El poder es una cosa extraña, es la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real, y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero, en gran medida reside en nuestra mente. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creamos que es” (Karrass, 1970).

A Lucio Anneo Séneca se le atribuye una frase muy ilustrativa sobre el poder, dirigida a su poderoso enemigo, el emperador Nerón: “Tu poder radica en mi miedo; ya no te tengo miedo, tú ya no tienes poder”.

Sobre otro aspecto de la preparación, es importante también que el negociador se esclarezca tres conceptos importantes: la situación que representa el mínimo beneficio deseado (*la línea roja*), la que expresa la plena satisfacción del interés de la negociación (*la posición*

deseada) y la propuesta que se expondrá al inicio de las conversaciones, que servirá como punto de referencia de la negociación (*la posición declarada*).

- **Estudia detalladamente a la contraparte.** Forma parte de la preparación también, el estudio integral previo del adversario, incluyendo sus fortalezas y debilidades, posiciones, el estilo y sus características culturales y psicológicas, aspectos que deben complementarse en el transcurso de la negociación a través de la observación y la lectura del lenguaje no verbal del interlocutor.

La cultura influye mucho en el pensamiento y la actuación de los negociadores. Jeswal W. Salacuse señala diez puntos básicos que pueden complicar las negociaciones entre personas de diferentes culturas: el objetivo de la negociación (contrato o relación); las actitudes de los negociadores (ganar-ganar o ganar-perder); los estilos personales formales o informales; los métodos directos o indirectos de comunicación; la importancia grande o poca del tiempo; la alta o baja emocionalidad; la forma general o específica del acuerdo; la construcción inductiva o deductiva del acuerdo; la organización del equipo como un líder o consenso de grupo y la asunción alta o baja de riesgos (Salacuse, 2015).

Es importante también percatarse del estado de ánimo de los negociadores, sus necesidades, motivaciones, intenciones y valores. Mientras más se conozca al oponente, mejor preparado se está para enfrentar la negociación. Es importante no sobreestimar ni subestimar al adversario.

El conocimiento de la psicología del adversario no es solo una exigencia en la actividad negociadora. En la guerra, los jefes usan ampliamente los datos de inteligencia e información para planificar el combate. En tal sentido Sun Tzu expresó: “Los generales que son derrotados, son aquellos que son incapaces de calibrar a sus adversarios” (Tzu, 1993).

En el deporte de enfrentamiento, también resulta muy útil el conocimiento psicológico de la contraparte. El Gran Maestro de Ajedrez, Marc Taimanov, se refería en una entrevista, a como algunos movimientos en el tablero, obedecen a la lógica de buscar ventaja, a partir de lo que se espera como respuesta del contrincante, atendiendo a sus rasgos psicológicos.

Generalizando entre los múltiples matices y estilos, creo que se pueden distinguir dos categorías de maestros de ajedrez: unos juegan como si fueran contra sí mismos y otros contra el rival concreto. En el juego “contra sí mismo”, el ajedrecista, al elegir la movida, parte analizando como respondería él mismo a ella. Esa respuesta, la mejor desde su punto de vista, es analizada en primer término. En cambio, en el “juego contra el rival” el maestro, ante todo, tiene en cuenta el estilo del adversario, sus gustos y apegos ajedrecísticos. Él razona aproximadamente así: “En respuesta a mi maniobra con el caballo, las negras pueden cambiar damas y obtener mejor final. Esto no es muy agradable para mí, pero a mi oponente no le gustan las posiciones tranquilas, siempre aspira al ataque y por eso lo más seguro es que evitará cambiar las damas. En dicho caso mis chances serán mejores” (Karpov y Morovic, 2000).

- **Manifiesta un comportamiento empático.** La empatía es la capacidad para identificar lo verdaderamente importante para la contraparte, así como para comprender sus necesidades, expectativas y preocupaciones. Se logra ser empático cuando la persona se coloca psicológicamente en la posición del interlocutor o como se dice en el argot psicológico *se pone en los zapatos del otro* (*putting yourself in other's shoes*).

Fisher, Ury y Patton (1991) consideran que “[...] la capacidad de ver la situación tal como la ve la otra parte, por difícil que sea, es una de las mayores competencias que puede poseer un negociador avezado”.

- **Mantiene la atención al interlocutor.** Cuando se escuchan atentamente los planteamientos de otra persona, podemos conocer y evaluar con más claridad sus argumentos. Nótese que no decimos *oír*, que es la percepción de los sonidos emitidos por la contraparte, sino *escuchar*, que implica, además, prestar atención al mensaje. Esto nos posibilita demostrarle al adversario la poca consistencia de sus argumentos o basarnos en ellos para encauzar inteligentemente la negociación hacia los resultados deseados. De esa manera, el interlocutor siente que lo consideramos con respeto, que sus planteamientos merecen toda nuestra consideración y eleva la autoestima del mismo.
- **Controla las emociones y mantiene la calma.** En las negociaciones se pueden producir acciones, que se interpretan por la contraparte como ataques personales, que generan instintivamente contrarreacciones y una discusión que se encauza por caminos que no conducen al éxito (Fisher y Shapiro, 2004).

Durante la negociación es preciso mantener un adecuado control de las emociones y reacciones emocionales, ya sea alegría por posibles acuerdos intermedios o tristeza ante los contratiempos que puedan surgir. La teoría del comportamiento de interacciones dinámicas, enseña la importancia del control de las emociones para el éxito de una negociación.

Al actuar con inteligencia emocional, el negociador se mantiene en un punto de equilibrio y armonía que le transfiere inconscientemente a la contraparte, evitando caer en la agresividad, aunque tampoco en la pasividad. Mantener la calma en las conversaciones, sin dejarse impresionar o intimidar por la otra parte, evita que los procesos afectivos entorpezcan los cognitivos.

Pensar y actuar en momentos de una reacción emocional puede conducir a la persona a no percatarse de posibilidades y oportunidades que puedan ser aprovechados. Por otro lado, se debe tener en cuenta, que las emociones se ven influidas muchas veces por factores

culturales, por lo que alguna cuestión que en una sociedad se interprete como una ofensa, puede que en otra no lo sea (Louzao, 2017).

No obstante, existen situaciones críticas, como cuando el adversario intenta intimidarlo o minimizarlo, en que resulta conveniente que el negociador demuestre su disgusto de forma violenta, para así sorprenderlo con una reacción inesperada, que en muchas ocasiones lo hace frenar en seco y lo reduce a la defensa, cambiando por completo el curso de la conversación.

- **Controla la ansiedad.** Es normal que una negociación genere determinado nivel de estrés, pero la persona debe aprender a dominarlo para que no influya negativamente en sus decisiones y además para evitar dar la imagen a la contraparte de sentirse tenso. Un sencillo ejercicio mental para el control de la ansiedad consiste en decir a uno mismo que debe calmarse y realizar una respiración profunda. La preparación y la experiencia contribuyen a aumentar la confianza en sí mismo y reducir las tensiones del negociador.
- **Es paciente y perseverante.** Las negociaciones pueden ser cortas o durar mucho tiempo, sobre todo en estas últimas se requiere del negociador una buena dosis de paciencia, es decir, de la facultad para mantener su estabilidad emocional a lo largo de un dilatado proceso, sin mostrar desespero para cerrar el trato, a sabiendas de que ese momento llegará cuando maduren determinadas condiciones. La paciencia debe estar acompañada de una adecuada perseverancia, es decir, de insistencia activa y racionalmente reiterada de sus planteamientos, en interés de los resultados a los que aspira. Un buen negociador no debe perder nunca la fe sobre las posibilidades del éxito de su labor.
- **Colabora activamente.** El negociador debe esforzarse por contribuir a resultados aceptables para ambas partes, no entorpecer nuevas ideas surgidas en el curso de las conversaciones, si van dirigidas al logro de beneficios mutuos. La intransigencia y el

rechazo a cualquier nueva idea solo conducen al fracaso en la negociación.

- **Es hábil para persuadir.** Para persuadir se deben tener sólidas ideas y estar convencido de ellas. Además, se requiere ser creativo para sustentar los argumentos más apropiados para su interlocutor y emplear las palabras precisas, en el momento adecuado y de la forma más correcta.
- **Manifiesta un comportamiento asertivo.** La *asertividad* supone plantear los derechos y opiniones de manera clara, firme y honesta, así como expresar a la otra parte los sentimientos y las emociones adecuadamente, con educación, sin arrogancia, menosprecio o cualquier tipo de conducta agresiva. Suele ser *suave* en las formas que emplea, sin llegar a ser *blando*, así como *fuerte* en sus ideas, sin llegar a ser *inflexible*.
- **Se prepara psicológicamente.** En una negociación, el estado anímico de la persona influye decisivamente sobre los resultados, por la relación directa que tiene la disposición psicológica, con los procesos emocionales, los razonamientos y los comportamientos de las personas.

La negociación es un reto que se tiene que asumir con entusiasmo, si se comienzan las conversaciones con un ánimo pesimista. se tiene la batalla perdida de antemano. Un buen negociador no puede perder la actitud positiva y un alto nivel de motivación.

Forma parte de la preparación psicológica el análisis previo de la situación a enfrentar y de sus contrincantes, los objetivos previstos a lograr, sus fortalezas y debilidades, y los probables obstáculos a vencer. Resulta clave que prepare su mente para enfrentar las situaciones más difíciles y tensas, que se puedan producir durante la conversación, con el objetivo de evitar o al menos disminuir la posibilidad de ser sorprendido.

Es importante que analice sus fortalezas, pero también sus debilidades y se prepare para enfrentarlas en el terreno. Una pregunta

difícil de la contraparte, para la cual no estaba preparado, puede ponerlo nervioso, colocarlo en una incómoda situación de inseguridad, provocarle una respuesta inadecuada o llevarlo a un bloqueo psicológico. Un buen negociador se parece mucho a un experto ajedrecista que analiza el movimiento de las piezas y se anticipa en el pensamiento a las jugadas del adversario.

- **Tiene habilidades como comunicador.** Logra entablar rápidamente relaciones personales, tiene una conversación amena e interesante y crea un adecuado clima sociopsicológico. Un ambiente distendido, de respeto y sanas relaciones en la negociación, constituye una condición apropiada para negociar. Generalmente se logra desde el inicio, cuando después de los saludos, *se rompe el hielo* y se desarrolla una breve charla con la contraparte para crear confianza y relajar las tensiones. Durante el desarrollo de las conversaciones este clima se gana o se pierde en sintonía con la dinámica de las emociones.

La importancia de la comunicación radica en que resulta parte esencial del proceso negociador, caracterizada por una interrelación constante entre ambos polos y se expresa tanto por el contenido de las ideas que encierra como por las formas en que se expresa. Un contenido correcto puede dar lugar a un resultado negativo si se expresa de forma incorrecta.

Las personas de carácter extrovertido alcanzan con más facilidad y rapidez que el introvertido una buena comunicación con la contraparte, situación condicionada en buena medida por sus diferentes temperamentos. Pero las habilidades para negociar no se pueden confundir con el carácter extrovertido o introvertido de la persona.

Estudios realizados desde el campo de la Psicología, demuestran que tanto uno como el otro pueden alcanzar buenos resultados en el proceso negociador, ya que presentan ventajas y desventajas que se compensan en la actividad. Por ejemplo, el introvertido se deja

influir menos por la primera oferta del oponente, escucha más pacientemente lo que dice el otro y es menos propenso a tomar decisiones impulsivas o pobremente pensadas (Harvard, 2021).

- **Es flexible y ágil de pensamiento.** Es vital que el negociador propenda llegar a una solución justa para ambas partes, por lo que, aunque defiende con firmeza sus posiciones, debe ser flexible en el curso de las conversaciones en asuntos que no sean vitales. Un negociador inflexible no logra ningún resultado. Además, debe captar con inmediatez los puntos de acuerdo y desacuerdo, encontrar soluciones, ajustar su posición a las nuevas informaciones que recibe y no dejar escapar una oportunidad. Un buen negociador también debe ser lo suficientemente capaz e inteligente de apreciar situaciones que exijan decisiones rápidas.
- **Es resuelto, seguro y confiado en sí mismo.** Sabe tomar decisiones y asume los riesgos con valentía, sin llegar a ser temerario. Tiene objetivos claros y se dirige hacia ellos con decisión, superando obstáculos con creatividad. Tiene confianza en sus posibilidades y en su actuación y defiende con firmeza sus puntos de vista, sin caer en extremos.
- **Sabe leer y emplear el lenguaje adecuado.** El lenguaje es la herramienta que permite expresar las ideas y pensamientos, así como las emociones y sentimientos, por lo que constituye un instrumento fundamental para la comunicación.

En la negociación influye no solo lo que se dice, sino cómo se dice. Hay personas que quieren convertir el diálogo en un monólogo, acaparando todo el tiempo del encuentro, lo que resulta molesto para el interlocutor. También se deben evitar las palabras hirientes que pongan a la contraparte a la defensiva, superlativos que puedan generar desconfianza o frases imperativas. Las palabras están cargadas de significado y connotaciones, por lo que saber usar las expresiones justas en los momentos adecuados, ayuda a alcanzar el éxito.

El negociador debe estudiar los distintos significados del lenguaje verbal, no verbal y paraverbal para descubrir en su adversario los pensamientos y emociones predominantes a través de los gestos, la mirada, la postura. Este estudio también le sirve para comunicar al oponente determinados mensajes en los momentos que considere oportuno.

La comunicación no verbal desempeña un rol muy importante durante la negociación, pues en la postura, los gestos, la mirada de la persona, se expresan espontánea e inconscientemente sus pensamientos, emociones y estados de ánimo. Un negociador bien entrenado sabe identificar sus significados en el oponente y a la vez expresar los propios al contrario, en forma de catalizador para incrementar el impacto de sus argumentos. No obstante, es preciso no confiar ciegamente en la interpretación de las manifestaciones extraverbales, que en ocasiones pueden deberse a influencias culturales o características personales del interlocutor.

- **Sabe administrar los tiempos.** En un encuentro todo tiene su momento, el negociador no debe apresurarse, ni retrasarse al expresar sus ideas y propuestas, sino que debe ser capaz de hacerlo en el momento adecuado y más oportuno de la conversación. En ocasiones puede manejar los tiempos como táctica de presión al adversario.
- **Emplea los efectos del silencio.** Es importante conocer el valor del silencio en la negociación, que algunos consideran después del lenguaje, el segundo elemento más importante en la comunicación. Algunos negociadores gustan de hablar más de lo necesario y escuchar menos de lo debido, convirtiendo al proceso prácticamente en un monólogo en vez de un intercambio. Un viejo proverbio sentencia *el tonto habla, el sabio escucha*. El silencio bien empleado presenta algunas ventajas:
 - mejora las relaciones con la contraparte, que se siente respetada y atendida;

- demuestra que realmente nos interesa lo que dice el otro;
- favorece un tiempo para pensar en el mejor argumento a utilizar, y
- evita interrupciones y reacciones emocionales.

Como dijo William Shakespeare: “Es mejor ser rey de tu silencio, que esclavo de tus palabras”.

En el libro *La Negociación Internacional. Arte y ciencia del proceso negociador*, Abelardo Moreno expresa en síntesis los 15 rasgos que, a su criterio, caracterizan a un buen negociador (Moreno, 2020):

- Está bien preparado en el asunto objeto de negociación y en lo que caracteriza a un proceso negociador.
- Muestra paciencia y sabe escuchar.
- Es capaz de controlar sus emociones salvo que no hacerlo forme parte de su interés y sus tácticas.
- Rechaza soluciones débiles y que no se conformen con el cumplimiento de sus objetivos de negociación.
- Es capaz de mirar y evaluar la negociación en su conjunto, así como etapa por etapa.
- Utiliza el respeto y un lenguaje adecuado.
- Tiene buen manejo de las técnicas y tácticas de negociación y es capaz de aplicarlas de forma imaginativa, pero ética.
- Es capaz no solo de comunicarse en el idioma de la negociación, sino también de poder redactar y elaborar fórmulas complejas.
- Posee gran capacidad analítica.
- Conoce las posiciones e intereses de su país.
- Conoce las posiciones e intereses del adversario.
- Tiene capacidad para interpretar el panorama internacional y la forma en que este puede afectar a la negociación.
- Conoce las posiciones y los intereses de otros países sobre el asunto que se está negociando.

- Está al tanto de las negociaciones anteriores sobre el mismo tema y conoce sus resultados.
- Conoce a su adversario y sus características.

Dos ejemplos reales de negociaciones fallidas

Ejemplo 1

Veamos un ejemplo en el que una errónea evaluación del líder adversario puede traer consecuencias negativas para una negociación.

Nos referimos a un pasaje de las conversaciones en la década del sesenta del siglo pasado entre Nikita Jrushov, máximo dirigente soviético y John F. Kennedy presidente de Estados Unidos, sobre diversos temas, incluido el de Berlín. El ejemplo está tomado del libro *In Confidence Moscow's Ambassador (En Confidencia: el Embajador de Moscú)* del diplomático soviético Anatoli Dobrynin (1997), quien fuera designado en enero de 1962 como embajador de la URSS en Estados Unidos, cargo que ocupó hasta 1986.

Jruschov expuso ante el Buró Político sus posiciones para la reunión. Debe decirse, que desde el mismo comienzo de su intervención partió del errado presupuesto de que al joven e inexperto presidente de EE. UU. se le podía hacer ceder, en particular sobre la situación de Berlín, apoyándonos para ello en la poderosa agrupación de fuerzas soviéticas en Europa. La intervención de Jruschov demostraba claramente sus intenciones de ejercer en Viena una fuerte presión sobre el presidente Kennedy alrededor de diferentes problemas y sobre todo en el tema alemán. El premier soviético confiaba, que tras el reciente fracaso en Cuba, Kennedy podía ceder ante sus presiones. La mayoría de los miembros del Buró Político, que no conocían bien a Kennedy ni los asuntos internacionales, apoyaron la línea táctica de Jruschov...

En sentido general, el encuentro de Viena entre Jruschov y Kennedy (el único) fue importante desde el punto de vista del ulterior desarrollo de los acontecimientos. Jruschov partió de aquel encuentro subvalorando aún la decisión de Kennedy de defender sus posiciones. Por su parte, Kennedy sobrevaloró un poco la disposición de Jruschov para decididas acciones en torno a Berlín y comenzó a prepararse ante la posibilidad de probar fuerzas... Tal y como ha sido relatado con posterioridad por los participantes norteamericanos en esta reunión, todo esto alarmó al presidente Kennedy... En definitiva, cuando ellos se separaron, la cuestión se convirtió en mecha lenta de estopa. Kennedy estaba convencido en la sería amenaza de Jruschov y comenzó a prepararse para las contramedidas militares. Jruschov continuó ocupando su posición extremadamente dura...

En realidad, cuando estas cuestiones se discutieron en el Buró Político (en aquel entonces se llamaba Presidium), a las puertas del encuentro de Viena, a nadie le pasó por la mente una confrontación militar con EE. UU. Eso estaba excluido. La discusión solo giró sobre ejercer presión sobre Kennedy. Estaba claro que aquí Jruschov fanfarroneaba (es difícil decir si era consciente o inconscientemente). Pero debo señalar directamente: Jruschov temía una guerra y por supuesto tal alternativa no estaba contemplada ante la cuestión alemana...

Diré que entre más me reunía con el presidente, más me convencía de que era un hombre de carácter fuerte e independiente. Exteriormente se mostraba controlado y servicial, siempre capaz de conservar la calma. Nuestras conversaciones tocaban los temas más sensibles de la situación internacional y las relaciones soviético-norteamericanas. No declinaba ir al fondo de las cosas. Mientras que se esforzaba por demostrar que estaba dispuesto a buscar una vía para una solución

mutuamente constructiva de los problemas, mostraba a la vez su tenacidad; el presidente era tenaz en la defensa y la argumentación de las posiciones oficiales. A esos peliagudos temas volvimos muchas veces, pero, por regla general, cada parte mantenía sus posiciones...

Detrás de los suaves modales del presidente y su buena voluntad para sostener diálogos sosegados, se ocultaba la intención de activar al máximo la política exterior y la estrategia militar de Estados Unidos. Surgió la llamada “respuesta flexible”, que presuponía la disposición de EE. UU. para acciones militares ante cualquier situación. La carrera de las armas nucleares se fortaleció durante el gobierno de Kennedy. Volviendo a mi primera entrevista con el presidente Kennedy, diré que, en mi informe a Moscú, resumí mis impresiones de la siguiente forma: “Ahora nos enfrentamos a un digno oponente en el lado norteamericano” (Dobrynin, 1997).

Ejemplo 2

Veamos un ejemplo de lo que puede suceder cuando el negociador es ignorante, arrogante y nada empático.

Este caso se cita por Claudia Contente en el artículo “Asia: la misión diplomática más desastrosa de la historia del Reino Unido”, en que se narra el fracaso de una misión británica a territorio chino. Como causas principales de este problema, se señalan el desconocimiento de los ingleses sobre la cultura de la contraparte china y la convicción que tenían de su superioridad, lo que le impedía ver más allá de sus propios valores. En definitiva, su ignorancia, arrogancia y falta de empatía provocaron que la misión fracasara y que los chinos respondieran que no necesitaban comerciar con ellos.

A fines del siglo XVIII el imperio chino, regido por los Qing era próspero, poderoso y autosuficiente. Los ingleses vieron en él una gran oportunidad de negocio y organizaron una misión

diplomática con la intención de abrir un nuevo mercado. La expedición terminó en ridículo y en un fracaso estrepitoso.

En ese entonces el Imperio británico se encontraba en pleno proceso de expansión. Su dominio en India estaba consolidado gracias a miles de comerciantes, burócratas, misioneros y soldados que hacían prosperar en esas tierras lejanas la economía y gloria del Imperio. Allí operaba la Compañía Británica de las Indias Orientales, un agente esencial para la expansión y dominio imperial que gozaba del monopolio del comercio en la zona. Desde allí solía organizar, con la bendición de la corona, expediciones que enviaba a regiones alejadas, a menudo desconocidas, intentando ampliar su radio de influencia.

China, mientras tanto, era un imperio milenario, civilizado, poderoso y próspero, que inspiraba admiración, respeto y la codicia de Inglaterra y la Compañía que pretendían hacer allí negocios. ¿El inconveniente? que el imperio Qing se resistía contumaz y formalmente a tener el menor contacto con extranjeros. El único punto habilitado para el comercio internacional era Cantón, donde convergían los comerciantes de todos los orígenes. Era solo allí que Inglaterra podía vender sus textiles de algodón, algo de opio proveniente de Bengala e importar crecientes cantidades de té a Europa.

El comercio entre India y China tenía un importante potencial de desarrollo, pero este sistema imponía numerosas condiciones molestas para los intercambios.

Stephen R. Platt, alude a esta misión diplomática en *Imperial Twilight*: “The Opium War and the End of China’s Last Golden Age”, donde explica que la prohibición de navegar hacia el norte no solo frustraba las pretensiones de la Compañía para ampliar el negocio, si no que dejaba en claro tanto el poder de la dinastía Qing para imponer sus propios términos

para el comercio internacional como el desprecio que sentía por todos ellos. No los necesitaban a ellos ni su comercio.

En 1792 y pese a las reticencias de los comerciantes británicos en Cantón, en Londres se decidió enviar una embajada formal en nombre y representación de Su Majestad, el rey Jorge, con el auspicio de la Compañía de las Indias Orientales que asumiría el coste de la operación.

Para dirigir la expedición se designó a Lord George Macartney, un diplomático orgulloso y optimista que, pese a no conocer en absoluto la civilización con la que se disponía a negociar, se sentía preparado para adaptarse a las costumbres locales por muy extrañas que pudieran ser.

Como la intención era impresionar y seducir al emperador, prepararon una ostentosa comitiva y 600 cajas con magníficos presentes. Además de productos manufacturados, llevaron una sofisticada muestra de los últimos desarrollos científicos y tecnológicos británicos como un globo aerostático o un planetario que había llevado 30 años construir. Platt señala que, como esos objetos despertaban admiración y asombro en Europa, daban por sentado que serían desconocidos en China y que sus interlocutores quedarían deslumbrados.

Tras casi un año de viaje cargado de accidentes e incertidumbres, llegaron a Jehol, donde se encontraba la residencia de verano del emperador. Se había previsto una ceremonia de bienvenida cuando llegaran a destino, pero una vez allí, la comitiva esperó durante 6 horas formados y engalanados, nadie vino a recibirlos. Macartney tuvo que ir a buscar él mismo al representante del emperador con lo que el comienzo fue un tanto incómodo. Las contrariedades apenas comenzaban.

Los británicos entregaron sus telas de algodón, lana y demás obsequios mientras que los representantes del emperador, a su vez, les ofrecieron telas lujosas (sedas, terciopelos, rasos),

abanicos, porcelanas, objetos de jade... Lo que dio lugar a otro malentendido. Los británicos creían que con eso se ganaban su buena voluntad para negociar ventajas comerciales para el futuro, los chinos, en cambio, entendían que se trataba de un intercambio comercial puntual que se agotaba allí.

El protocolo exigía nueve reverencias ante el emperador, pero Macartney se negó si los funcionarios chinos no hacían lo mismo ante el retrato del rey de Inglaterra.

Esperaron una semana el encuentro con el emperador. El protocolo exigía que el embajador hiciera nueve reverencias de rodillas ante él. Macartney se negó, argumentó que solo lo haría si los oficiales chinos hacían lo mismo ante el rey de Inglaterra (o más bien ante el retrato que él llevaba). Consideraba que el emperador era el igual del rey de Jorge, así que exigía una ceremonia entre “iguales” para distinguir Gran Bretaña de los estados tributarios, como Vietnam o Corea. Finalmente, los chinos aceptaron que se inclinara sobre una rodilla, como habría hecho ante el rey de Inglaterra. Estas negociaciones a propósito del protocolo ofendían al emperador, pero Macartney no se daba cuenta.

El día del encuentro con el emperador las cosas se torcieron desde el principio. El desfile con el que la comitiva contaba llegar con toda pompa salió mal, los portadores chinos que llevaban la litera del embajador -que lucía un traje con diamantes y plumas- imprimieron un ritmo tal a la procesión que los músicos y militares no los pudieron seguir.

El desfile se terminó de arruinar cuando varios cerdos, burros y monos se cruzaron por el camino y los obligaron a dispersarse. Una vez ante el emperador, Macartney se salió del protocolo, vaciló y estuvo algo torpe al presentar a Qianlong la caja de oro incrustada con piedras preciosas que llevaba sobre la cabeza y contenía el mensaje del rey Jorge, aunque esto no

pareció molestar al emperador. Allí descubrió que había también otros seis embajadores vestidos de manera modesta y discreta, y que no dudaban en echarse a los pies del emperador y hacer las reverencias de rigor.

Por otra parte, los embajadores de países tributarios, no iban allí con la intención de impresionar a nadie, sino que la visita apuntaba a obtener la aprobación del emperador y con eso consolidar su poder y situación en su propio país, lo que escapaba a la comprensión de los británicos, ajenos a esas tradiciones y culturas.

La actitud británica enfureció al emperador chino, algo en lo que no ayudó el catastrófico desfile organizado por el embajador.

Bajo su pátina de cortesía impasible, el emperador estaba furioso y tan disgustado que un par de días después dijo a sus ministros que no quería hacer ya más favores a los británicos, que podían conservar los obsequios que habían recibido, pero que dado lo presuntuosos y engreídos que eran, debían retirarse de Jehol inmediatamente, que se los escoltara a Pekín y se les diera un día o dos para que recogieran sus pertenencias y se marcharan. Macartney aceptó las consignas, pero sin medir el alcance, no era consciente de hasta qué punto había ofendido al emperador.

Poco después Macartney recibió un edicto en seda imperial amarilla, era la respuesta de Qianlong a la carta del rey Jorge. Decía que rechazaba todas sus solicitudes, aunque aceptaba los regalos como prueba de afectuoso respeto hacia él, pero que su nación estaba provista de todo lo que podía desear y que no necesitaban más, que esos costosos objetos no les interesaban.

Platt señala que, por suerte Macartney no podía leerlo, pero como tampoco había entendido nada y seguía guardando

esperanzas sobre el éxito de su misión, escribió una nueva carta a Qianlong donde iba aún más lejos en sus requerimientos en cuanto a los nuevos puertos que contaban abrir, pedía una isla en la costa para poder almacenar productos...

La respuesta del emperador no se hizo esperar y fue aún más contundente. Precisó que los británicos no tenían ninguna influencia sobre su imperio, que tenían todo lo que necesitaban y si comerciaban con ellos para venderles té, seda y porcelana era solo una gracia que él les concedía porque no tenían esos productos esenciales, y que para eso el puerto en Cantón era más que suficiente. Entre otras cosas, decía que entendía que probablemente Macartney había obrado por su cuenta y sin el consentimiento del rey Jorge y que por eso permitiría a los británicos conservar el privilegio de comerciar en Cantón.

En síntesis, la misión terminó de una manera más que embarazosa (Contente, [s. a.]).

CAPÍTULO 8

LA PSICOLOGÍA EN LA COMUNICACIÓN

La palabra comunicación deriva del latín *communicare*, que significa compartir alguna cosa, poner algo en común. La comunicación resulta un elemento esencial y una característica fundamental de cualquier relación humana, pues las personas sienten la necesidad y poseen la capacidad de intercambiar información con las personas con las cuales interactúa.

Como señalan los psicólogos norteamericanos Daniel Katz y Robert Louis Kahn (1978): “[...] la comunicación —intercambio de información y transmisión de significados— es la verdadera esencia de un sistema social u organización”.

Por su parte, el economista norteamericano Herbert Alexander Simon (1971), de sus estudios sobre comportamiento administrativo, concluye que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso no cabría la posibilidad de que el grupo influya sobre el individuo y viceversa.

En el complejo proceso comunicativo, siempre existen dos o más personas que se relacionan y tratan de comprenderse e influirse mutuamente, a través de un intercambio de mensajes con códigos

similares, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

La Psicología de la Comunicación surge de la intersección entre la Psicología y la Comunicología. En tal sentido, se puede plantear que ella estudia los factores de índole psicológico que intervienen en los diferentes procesos de la actividad de la comunicación humana y los analiza, tanto en el aspecto psicológico personal, como ente que emite y recibe mensajes, ideas, conceptos y datos, como en el aspecto psicológico social, que se produce en la interacción comunicativa con los demás.

La comunicación sirve para muchas finalidades, se puede considerar entre sus más importantes funciones las siguientes:

- **La informativa:** se aportan datos, hechos, ideas.
- **La motivacional:** se inducen conductas, necesidades, gustos, intereses.
- **La emocional:** se transmiten sentimientos, emociones, estados de ánimo.
- **La controladora:** se comprueba como se comprende el mensaje, las directrices, la ejecución de las tareas.

Aspectos psicológicos en la comunicación

El *mensaje* es el contenido de cualquier comunicación: son las ideas, informaciones, órdenes, preguntas, gestos y otras formas de expresión que se transmiten de una a otra persona.

El mensaje para que sea comprendido por el receptor debe tener la calidad requerida, en cuanto a volumen, perceptividad, sintaxis y otras propiedades. Por ejemplo, un mensaje oral que se transmita en voz baja o no se pronuncie con claridad, puede no ser comprendido por la persona a la que va dirigida.

Además, el contenido de lo que se comunica debe transmitirse de manera que no de lugar a diferentes interpretaciones. El mensaje contradictorio en su propia concepción, produce confusión en la persona que lo recibe. Esto fue ampliamente estudiado por el antropólogo inglés Gregory Bateson, quien formuló la teoría del *doble vínculo* (double blind), que estudia las dudas y confusiones que surgen en la comunicación, cuando un sujeto recibe recurrentemente dos o más mensajes contradictorios entre sí, por parte de otro sujeto con el cual mantiene relaciones significativamente importantes.

Los doble vínculos pueden ser recibidos por diferentes canales, por ejemplo, una persona puede decirle a otra una frase de manera verbal, pero mediante gestos, descifrados por medio del lenguaje no verbal, puede estar demostrando lo contrario. En consecuencia, la persona que recibe los mensajes contradictorios cae en duda y no sabe qué hacer, pudiendo provocarle inseguridad, ansiedad, confusión y complejo de culpa por los malos resultados.

Otro aspecto que debe ser observado al emitir un mensaje, es que no sea excesivamente largo y complejo, pues puede dar lugar a un agotamiento en las capacidades de percibir por parte del receptor y, en consecuencia, a la distorsión de su contenido e incluso a la ruptura de la comunicación.

El productor del mensaje también debe evitar el sesgo psicológico conocido como la *maldición de la información*, que consiste en considerar que los demás conocen las mismas cosas que nosotros, que dominan los antecedentes y otros conocimientos útiles para entender el mensaje.

El *emisor* es el sujeto que, en determinado momento de la comunicación, se encuentra transmitiendo un mensaje codificado. Las características del ritmo, fluidez, dicción, entonación y volumen de la voz y su estado físico y psíquico, ponen un sello propio al mensaje. De tal manera, un mismo contenido puede asimilarse de forma diferente, en dependencia de como se emite.

Cada actividad tiene sus exigencias para garantizar la calidad de la emisión del mensaje. Así, por ejemplo, la locución por radio o televisión requiere de la persona que la realiza, una voz, entonación, dicción y claridad determinadas. También tienen requerimientos especiales los mensajes que se transmiten en los medios diplomático, artístico, militar, docente, por citar algunos.

Hay varios aspectos que el emisor debe tener en cuenta para facilitar la comunicación: prestar atención a lo que dice el interlocutor, no interrumpirlo, dejarle un espacio de expresión y permitir que se manifieste con libertad, respetando sus puntos de vista, lo que no significa que se esté de acuerdo parcial o totalmente con ellos.

El *receptor* es el individuo que se encuentra recibiendo la información y que tiene la capacidad de decodificar el código del mensaje del emisor. El receptor le da al mensaje un significado, en dependencia de la calidad de la información, su cultura, la credibilidad del emisor y el contexto, entre otros factores.

El *código* es el sistema de recursos convencionales que sirve para estructurar la información y puede ser verbal, visual, emocional, artístico y de otros tipos. Debe ser compartido entre el emisor, que es quien codifica y el receptor que decodifica.

Si el receptor no domina el código, el mensaje no se recibirá o se hará de forma inadecuada. Esto sucede, por ejemplo, cuando el receptor no conoce bien el idioma o el significado de las señales y gestos que realiza la otra persona.

Actualmente, se intercambian profusamente entre celulares y sobre todo por jóvenes, mensajes a través de una nueva jerga desarrollada con un texto rápido, informal, salpicado de contracciones, abreviaturas, iconos y números, que exige una buena imaginación para descifrar el mensaje. Agilizar la comunicación, a veces puede complicar el descifrado del mensaje, si no se dominan los nuevos códigos.

El *canal* es el medio o vehículo a través del cual se emite el mensaje, desde el polo emisor hasta el receptor, que puede ser verbal, escrito o gráfico.

El *contexto* es la situación concreta en que se desarrolla la comunicación y le proporciona al receptor un marco de interpretación del mensaje. Muchas veces no entendemos bien las palabras, pero gracias al contexto podemos imaginar el mensaje.

Los *ruidos* son las alteraciones o distorsiones que se producen durante la transmisión o recepción del mensaje, que pueden deberse a ruidos físicos motivados por deficiencias técnicas o interferencias del transmisor, del canal o del receptor, o también a deficiencias propias del mensaje como su carácter ambiguo, los estados emocionales del emisor, problemas en el código o errores propios de su propagación a través de la cadena de personas que participan.

En todos los casos el mensaje recibido es desvirtuado, fragmentado o alterado parcial o totalmente y esa posibilidad se debe contrarrestar a través de la redundancia en el mensaje, la búsqueda de vías alternativas, la pregunta directa ante la duda en la recepción, el autocontrol emocional y la comprobación de la fidelidad de su recepción.

Los *filtros* son barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas o prejuicios del emisor y el receptor.

El *feedback* o retroalimentación es la información que retorna al emisor desde el receptor, que le sirve al primero para comprobar el entendimiento del contenido del mensaje por parte del segundo.

La retroalimentación permite que el proceso comunicativo sea interactivo y bidireccional. En la comunicación “cara a cara” el *feedback* permite al emisor de forma inmediata repetir o modificar el mensaje, en función de lograr una mejor comprensión de los significados por el receptor. En la comunicación de masas, en que los mensajes son transmitidos al gran público por medios técnicos, indirecta y unilateralmente, no existe retroalimentación inmediata

De tal manera, concebir la comunicación como el proceso que hace posible que dos o más individuos se transmitan información a través de algún tipo de código, da lugar al análisis de la comunicación en tres dimensiones: la *individual o cognitiva*, que viene dada por la creación del mensaje en la mente del emisor y la representación reflejada y decodificada en la mente del receptor; la *social*, ya que el intercambio de información y la interpretación de la comunicación están enmarcadas en un contexto cultural determinado y la *semiótica*, ya que el código utilizado, sea lingüístico o no, tiene características propias que deben ser descritas y analizadas en tanto que instrumento de mediación de conceptos e intenciones.

La comunicación es un proceso de interacción social que puede darse a diferentes niveles: *intrapersonal*, la que se emplea por el sujeto consigo mismo, no tiene el objetivo de transmitir información y presenta una función autorreguladora; *interpersonal*, cuando se realiza con el objetivo de intercambiar información con otra u otras personas e *intergrupala*, cuando se produce entre grupos. El hecho de que la comunicación se produzca en la interacción, no puede conducirnos a identificar ambos procesos, ya que la interacción es un concepto más general que la comunicación. De hecho, puede haber interacción sin comunicación, al no existir intención de intercambio de mensajes.

La psicología en la comunicación verbal

El componente por excelencia de la comunicación es el *verbal*, que se expresa a través de la palabra oral o escrita. Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar opiniones, razonar conceptos, debatir puntos de vista, rebatir posiciones y otros.

La palabra constituye una de las herramientas principales en el ejercicio del Servicio Exterior, tanto por lo que se dice explícitamente, como por el significado que se puede inferir de lo que se omite en el mensaje. Por ello, en ocasiones, es necesario “leer entre líneas”, es decir, interpretar un significado importante que no queda explícito en el texto. Desde luego que esto se logra, solo si conocemos a profundidad el contexto en que se desarrollan los acontecimientos que dan lugar al mensaje.

Específicamente en el servicio externo, el estilo del lenguaje diplomático, por la importante trascendencia que conlleva, tiene sus características: debe ser claro, simple, preciso; sobrio, cortés, mesurado, digno y dentro de la más estricta corrección gramatical. El arte del diplomático consiste en expresar, de forma correcta, lo que tiene que decir y nada más.

La correspondencia diplomática está sometida a ciertas reglas generales, aceptadas por el uso internacional. En el intercambio diplomático se han adoptado una serie de frases convencionales, que transmiten un significado determinado. Por ejemplo:

- “Mi Gobierno no puede permanecer indiferente ante esta controversia”, quiere decir que intervendrá en la disputa.
- “Mi Gobierno ve con inquietud estos hechos”, significa que se propone adoptar una actitud enérgica ante los acontecimientos.
- “Mi Gobierno se siente obligado a formular reservas expresas al respecto”, en realidad quiere decir que no lo permitirá.
- “En ese caso mi Gobierno se verá obligado a considerar sus propios intereses” o a “declararse libre de compromisos”, indica que se prevé una ruptura de relaciones.
- Si se advierte que cierta acción será considerada “como un acto no amistoso”, o se dice que “se ve obligado a declinar toda responsabilidad por las consecuencias”, se está amenazando con la guerra.

- Cuando se reclama el cumplimiento de determinadas exigencias dentro de un término dado, la nota se considera un ultimátum (Cárdenas, 1991).

La elaboración de los documentos debe ser una actividad meditada a profundidad, donde cada palabra debe ser pensada y evaluada minuciosamente, para evitar la presencia de cualquier detalle que pueda dar lugar a interpretaciones erróneas.

Los documentos en el servicio exterior deben expresar los asuntos con el mayor tacto posible. Aunque se tenga que formular una seria advertencia, nunca se debe emplear frases amenazantes ni descortes. Lo principal está en la firmeza de los principios y no en la virulencia de los adjetivos.

En la práctica internacional, los gobiernos se comunican principalmente por escrito. La lógica es obvia: lo que está escrito es lo que cuenta verdaderamente. La forma usual es a través de la Nota Diplomática, que es el término usado para designar a todo tipo de correspondencia oficial que intercambian las misiones diplomáticas entre sí, con el Ministerio de Relaciones Exteriores del país receptor o con la Secretaría de las organizaciones internacionales. Entre sus formas se encuentran: la Nota Firmada, la Nota Colectiva, la Nota Idéntica, la Nota Verbal, la Nota de Protesta y el Memorándum.

La elección del contenido y la forma del lenguaje empleado en las relaciones internacionales y específicamente en el servicio exterior, están condicionadas por la intención de quien habla o escribe. Lo que se dice, cómo se dice y lo que no se dice, persiguen un objetivo concreto y para lograrlo se emplean diferentes recursos estilísticos, entre ellos: la metáfora, la ironía, la ambigüedad y el eufemismo (Robles, 2020).

- La **metáfora** fue definida por Aristóteles como la transferencia del nombre de una cosa a otra y está relacionada con el proceso cognitivo de comparar y asociar las semejanzas entre la imagen

de un elemento y la de otro. Con la metáfora se pone de relieve la habilidad lingüística y la inteligencia de la persona que la emite y la interpretación del significado que encierra, depende de la cultura del receptor del mensaje, la agudeza del pensamiento y el contexto en que se dice.

Algunas metáforas usadas en el discurso diplomático son: “el fruto de la labor”; “los fondos buitres”; “el papel del Estado”; “la piedra angular”; “el clima belicista”; “la línea roja”; “la lucha contra el hambre”; “el cisne negro”.

Una buena metáfora puede perseguir el propósito de emitir una valoración sobre una situación o una persona, sin referirse específicamente a ella y también sirve a los fines de la creación de un efecto psicológico, al captar la atención de los receptores del mensaje, que son tomados por sorpresa con la frase metafórica.

Así, tenemos el caso del presidente venezolano Hugo Chávez, durante su intervención en la Asamblea de las Naciones Unidas en 2006, cuando al referirse al presidente de Estados Unidos, George W. Bush, aunque sin mencionarlo, expresó: “El diablo está en casa. Ayer, el diablo vino aquí. En este lugar huele a azufre todavía”.

Con su inteligente y divertida metáfora, Chávez logró varios propósitos: llamó la atención de un auditorio generalmente cansado de discursos aburridos; sin mencionarlo por su nombre, identificó al presidente con lo más abyecto; demostró su ingenio y valentía y contribuyó a que el discurso tuviera un gran impacto internacional.

- **La ironía** es una figura retórica, que al igual que la metáfora, se emplea desde épocas remotas por grandes filósofos como Sócrates, para el cual constituía uno de los recursos más poderosos de su método dialéctico. Con la ironía se expresa de forma oculta, pero reconocible para el auditorio, algo contrario o diferente a lo

que se dice textualmente y su mensaje se acompaña generalmente de un tono burlesco, todo lo cual persigue el efecto psicológico de llamar la atención, darle vivacidad al discurso; enfatizar una idea; romper la rutina del momento, así como provocar la sorpresa y el humor entre los destinatarios. La ironía fina, al igual que la metáfora, refleja la inteligencia y sutileza de quien la expresa.

El doctor Raúl Roa García, quien fuera ministro de Relaciones Exteriores de Cuba entre 1959 y 1976, empleaba diversos recursos en el estilo de su discurso, entre ellos, la ironía. Por ejemplo, en su intervención en la VII Reunión de Consulta de los Cancilleres de América, convocada por la Organización de Estados Americanos en 1960, en la ciudad de San José de Costa Rica, con el objetivo de imponer sanciones a Cuba, Roa denunció las maniobras intervencionistas del gobierno de Estados Unidos.

Con ironía, trajo a la memoria de los presentes, reflexiones de los hijos más ilustres del continente, que ratificaban que sus pronunciamientos no estaban estimulados por ninguna potencia extranjera, sino que eran continuación del pensamiento revolucionario americano más autóctono. Así, expresó:

Los Estados Unidos parecen destinados por la Providencia para plagar a América de miserias en nombre de la libertad. Por si algunos de esos titulados expertos latinoamericanos, se apresuran a achacarle a Carlos Marx la paternidad de ese dictum, me permito aclararles que fue estampado por Simón Bolívar...

El respeto al derecho ajeno es la paz. Fue Benito Juárez y no Carlos Marx el autor de esa lúcida advertencia...

Viví en el monstruo y le conozco las entrañas y mi onda es la de David; no lo dijo Nikita Kruschev, lo dijo José Martí (Suárez, 2010).

- **La ambigüedad**, es un estilo del lenguaje oral o escrito, usado en un texto o discurso, que puede admitir variadas interpretaciones, según quien lo analice. Generalmente, en el campo de la diplomacia, se expresa de manera intencional, para engañar a la otra parte, no comprometerse ni con una u otra posición, o para evadir un compromiso o eludir una pregunta incómoda.

El mensaje ambiguo puede generar incertidumbre o confusión en la persona a la cual se dirige, aunque también puede suceder que no provoca duda en un receptor que le otorga un significado que considera claro y evidente, pero que a la larga puede coincidir o no con las verdaderas intenciones del emisor.

Existen muchos acuerdos firmados, que dependiendo de quien los lea, se interpretará de diferente modo. Así, tenemos el Tratado de Límites, suscrito en 1881 entre Chile y Argentina, que generó interpretaciones diferentes de las partes, en relación con sus fronteras terrestres y marítimas o los Acuerdos de Rambouillet firmados en 1999, con el objetivo de lograr la paz y el autogobierno en Kosovo, en que no quedan claramente definidas la soberanía e integridad de los estados participantes.

Un ejemplo de ambigüedad, particularmente sensible para los países latinoamericanos lo constituyó la llamada Doctrina Monroe, elaborada en 1823 por el gobierno norteamericano, que establecía que cualquier intervención europea en América sería vista como un acto de agresión, que requeriría la intervención de Estados Unidos.

La doctrina no fue aplicada de forma imparcial, sino solo en beneficio de los intereses norteamericanos, como lo ejemplifica el papel que adoptaron ante múltiples intervenciones europeas en suelo americano en fechas posteriores, entre ellas: la toma de las islas Malvinas por los británicos en 1833; el bloqueo de barcos franceses a puertos argentinos entre 1838 y 1850; el establecimiento de los británicos en la costa de la Mosquitia en Nicaragua

entre 1837 y 1849; la invasión de México por tropas francesas en 1862 y el bloqueo naval a Venezuela por Alemania, Reino Unido e Italia entre 1902 y 1903.

Más recientemente, esa misma actitud se puso de manifiesto en el apoyo de la inteligencia norteamericana al gobierno británico en 1982, durante la Guerra de las Malvinas. Se demuestra así, en la práctica, la ambigüedad de la doctrina, que cuando se refería a la intervención europea, concebía secretamente solo aquellas potencias que no fueran aliadas a Estados Unidos. En la conocida frase en que se resume su esencia: América para los Americanos, se entendía de modo oculto por americanos, solo a los estadounidenses.

- **El eufemismo** se emplea con asiduidad en el lenguaje en la esfera de las relaciones internacionales, con el objetivo de atenuar una expresión que puede resultar chocante o indigna para la audiencia, sustituyéndola por otra ornamentada, que atenúe su efecto negativo y contribuya a ocultar u oscurecer la realidad que se esconde tras ella.

Las frases eufemistas embellecen y manipulan a la gente, que no alcanza a conocer el significado real de la edulcorada expresión. Con palabras suaves se esconde la dura realidad.

Ejemplos de eufemismos, son los siguientes: “cambios en la ponderación de los impuestos”, en vez de decir aumento en los impuestos; “daños colaterales”, por civiles inocentes muertos en un ataque; “servicio de inteligencia”, por labor de espionaje; “actualización de los precios”, cuando lo que se trata es de subirlos; “apretarse el cinturón”, en vez de expresar la reducción de los gastos del ciudadano; “ataque preventivo”, por intervención armada a traición y sin provocación; “flexibilizar el mercado de trabajo”, en lugar de plantear despidos de trabajadores en masa; y “país en vía de desarrollo”, por país pobre.

Uno de los eufemismos que más conocemos los cubanos, es denominar embargo, al criminal bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno norteamericano contra nuestro país, que desde febrero de 1962 aplica Washington. El eufemismo, ha tenido como propósito, suavizar el tono de una medida, que en realidad, es de tiempo de guerra, sin haber declarado legalmente la beligerancia contra nuestro país.

Embargar, consiste en retener por parte de una autoridad judicial, un bien perteneciente a una persona, para asegurar la satisfacción de una deuda, el pago de los costos judiciales o el pago de la responsabilidad derivada de un delito.

El embargo no otorga el derecho ningún gobierno a acosar las transacciones comerciales y financieras de otro país, imponer leyes extraterritoriales para impedir su normal funcionamiento, restringir el arribo de viajeros nacionales a otro país, causarle miles de millones de dólares de pérdidas a su economía, provocar un incalculable daño humano a sus familias, impedir el flujo de las remesas que recibe, dificultar los suministros de combustible que necesita, perseguir los servicios de salud que presta a otros países, en fin, que el embargo no es una medida legal que justifique cercar y ahogar al pueblo cubano, no es la palabra adecuada para los actos inhumanos que han cometido y comete el gobierno de Estados Unidos contra Cuba.

Queda perfectamente clara la intención política del bloqueo, en el memorando del subsecretario de Estado norteamericano Lester Mallory, fechado el 6 de abril de 1960 al expresar: “Hay que poner en práctica rápidamente todos los medios posibles para debilitar la vida económica, [...] negándole a Cuba dinero y suministros con el fin de reducir los salarios nominales y reales, con el objetivo de provocar hambre, desesperación y el derrocamiento del gobierno” (L. Rodríguez, 2021).

Al estudiar el lenguaje, una teoría que no puede soslayarse, es la llamada *Speech Act Theory*, que ha sido traducida como teoría de los actos de habla, cuya formulación original realizara John Langshaw Austin en la obra *Cómo hacer cosas con palabras* (Austin, 1962).

Dicha teoría se basa en que las palabras no sirven únicamente para nombrar las cosas, sino que implican o tienen por sí mismas fuerza de acciones, sobre todo si el emisor está investido de algún tipo de autoridad.

En la teoría se considera que al hablar se produce un *acto locutivo*, que se manifiesta en las ideas, personas u objetos que se expresan en el lenguaje; pero a la vez ocurre un *acto ilocutivo*, que consiste en la intención del hablante, es decir, el objetivo inmediato y concreto que persigue al hablar y un *acto perlocutivo*, que es el efecto que produce en el receptor lo expresado por el emisor.

Es decir, que la sola emisión de palabras no da suficiente información para comprender lo que se pretende al decir las, es preciso también analizar el contexto en que se dicen. Por otro lado, no basta con que el hablante formule con intención su lenguaje, pues existe un amplio margen para que el interlocutor no capte adecuadamente el contenido y el mensaje resulte incomprendido.

Todo mensaje es susceptible de interpretaciones múltiples: lo más importante no es lo que se dice, sino lo que se escucha. Por esa razón, cuando hablamos debemos corroborar constantemente si nuestro mensaje ha llegado. El peligro de ser malinterpretado es constante (E. Galindo, 2017).

Entre las formas más empleadas en la comunicación oral se encuentran la conversación y la entrevista.

La *conversación* es empleada diariamente para relacionarnos con los demás, ya sea en la casa, en el barrio o en el trabajo y sirve para muchos fines, como discutir una idea, analizar una situación, comentar un hecho o resolver un problema, pero además, para fomentar una relación que nos puede abrir muchas posibilidades.

Una buena comunicación requiere de una actitud favorable hacia la otra persona con la cual conversamos. Cuando encontramos personas que no favorecen la interacción, por la influencia negativa que generan en nuestro estado de ánimo, tendemos como mecanismo de defensa psicológico, a alejarnos de ellas.

Son personas que se caracterizan, por ejemplo, por la prepotencia, el “carácter difícil”, la autosuficiencia, la amargura, el prejuicio, la desconfianza, el negativismo, el pesimismo, el afán de destruir las razones de los demás.

Si tenemos que interactuar con ellas, es preciso identificarlas para no caer en sus trampas. Sus formas habituales de relación, posiblemente de forma inconsciente, es buscar la complicidad de otras personas, de una red social informal que las apoye.

El trato con estas personas es algo complejo: quedarse callado es seguirles el juego y darles la razón, y si queremos convencerlas de su visión sesgada de la realidad, entraremos en una interminable discusión que nos puede conducir a un callejón sin salida, porque estamos alimentando la necesidad que tienen de demostrar que tienen la razón. Lo más sensato es mantener una actitud respetuosa con sus opiniones, pero de ninguna manera mostrar que las asumimos.

Una actitud que no favorece la comunicación en el diálogo es la defensiva. Todos tenemos activado un mecanismo de alerta ante los ataques de los demás o sus injerencias en nuestros asuntos, para defender nuestra autoestima. Pero hay personas que llegan a imaginar críticas o agresiones donde no las hay, piensan que el mundo se empeña en perjudicarlas, que la gente habla mal de ellas y adoptan una posición cerrada o agresiva.

Estas manifestaciones generan tensiones en la relación con el interlocutor, el cual se puede colocar a la vez en una posición defensiva, explotar emocionalmente o retirarse de la situación. Es recomendable en estos casos, si no se quiere o no se puede romper la relación,

contemplar la posibilidad de reaccionar de una forma más inteligente y evitar la confrontación, pues solo en un clima de confianza se puede alcanzar una colaboración ventajosa para ambas partes.

Entorpece también la adecuada relación en la conversación, una actitud de soberbia, que se manifiesta en personas que se adoran a sí mismas, se consideran superiores, se sienten en el centro del mundo y necesitan permanente la consideración de los demás. Desvían las conversaciones hacia sus temas y todo lo que les permita destacarse del grupo, no aceptan las críticas, les cuesta trabajo ser empáticas, porque no les importa lo que sienten los demás. Las manifestaciones de la soberbia van desde expresiones puntuales de altanería al narcisismo patológico, síntomas de una personalidad egocéntrica.

Generalmente las personas soberbias y prepotentes suelen estar solas, pero a veces están rodeadas de un círculo de personas, que les conviene de alguna forma esa relación o no tienen más remedio que soportarla en silencio, pero que en ocasiones reaccionan violentamente ante sus manifestaciones autoritarias de prepotencia, mala educación y agresividad.

Si se precisa dialogar con frecuencia con personas de estas características, hay que tomar calma y aprender a conllevar tan difícil relación. Si solo se trata de su afán de protagonismo, lo mejor es no prestarle mucha atención. Si su prepotencia traspasa los límites del respeto, es importante expresarles claramente y en forma correcta, nuestro rechazo hacia su comportamiento, para que no se crea en el derecho de hacerlo en otra ocasión (Baró, 2015).

Conversar es un arte de relacionarse con los demás, que puede y debe cultivarse, independientemente del carácter que posea, es decir, independientemente que sea extrovertido y por tanto más propenso a comunicarse con los demás o introvertido, que es su contrario.

Para una buena y fructífera conversación, debemos seguir las reglas siguientes:

- Si es una conversación oficial o formal resulta básico prepararse para la misma, analizando cuáles serían los objetivos y temas, así como las características del interlocutor o interlocutores.
- Debe procurar un local que propicie un ambiente agradable y la debida compartimentación de lo que se hable.
- Desde el primer momento del acercamiento a su interlocutor y durante el curso de la conversación y el cierre de la misma, debe mostrarse una persona educada, amable y cortés.
- No debe mostrar impaciencia por el término de la conversación, eso denota falta de interés a su interlocutor.
- La voz debe tener la firmeza y el volumen necesario para que llegue adecuadamente el mensaje al receptor. Gritar genera alarma o una sensación de amenaza y susurrar denota inseguridad y temor.
- Las palabras deben expresar una elevada cultura del emisor del mensaje, el lenguaje grosero es aborrecido por lo general por las demás personas, que lo ven como un rasgo de vulgaridad.
- Se requiere escuchar atentamente a la otra parte, no interrumpirla, dar el espacio necesario para que exprese sus puntos de vista, el diálogo no puede convertirse en el monólogo de una parte.
- Es preciso que las frases contengan una idea, hay personas que hablan y no dicen nada.
- No se debe abusar de los monosílabos en las respuestas, eso puede “matar” la conversación.
- Evitar las “muletillas”, que son las palabras sin sentido que expresamos para llenar el espacio mientras pensamos en una frase.
- Evitar las interrogaciones al final de la frase, que denotan la necesidad de que le reafirmen sus ideas.
- No se debe completar las frases que comienza el otro, eso denota que considera al interlocutor como un incapaz de concluir la idea.
- Se debe mirar a los ojos del interlocutor, para demostrar atención al mismo y observar su mirada, que a veces dicen más que las palabras.
- Se debe articular correctamente cada palabra, no hablar con la boca cerrada o llena.

- No es correcto criticar a ausentes ni alentar el chismorreteo.
- No es correcto imponer su opinion y convertir la charla en un enfrentamiento, eso demuestra falta de cultura de diálogo.

La *entrevista* es un tipo de conversación de carácter más formal, que siempre (a diferencia de la conversación) persigue uno o más objetivos. La entrevista tiene cuatro momentos: la preparación, el desarrollo, la despedida y la evaluación de los resultados.

En la preparación de la entrevista se definen sus objetivos, la fecha, la hora y el local donde se celebrará, se estudian los documentos que se relacionen con el tema, así como las características del interlocutor y se desarrollan otros aspectos organizativos para garantizar el éxito de la entrevista. Se recomienda antes de la entrevista repasar mentalmente las ideas que tenemos preparadas y cuando se suponga que generen tensiones es útil, además, realizar ejercicios previos de relajación.

Durante la ejecución de la entrevista deben tomarse en cuenta las cuestiones siguientes:

- Llegar unos minutos antes al local de la entrevista, pero tampoco con demasiada antelación.
- Asistir correctamente vestido para transmitir la mejor impresión personal.
- Al encontrarse con el interlocutor, saludarlo, sonreír y mostrar cordialidad.
- Adoptar una postura corporal correcta.
- Se acostumbra al inicio una breve conversación trivial, para relajar un poco el ambiente.
- Ser medido en el trato si no se tiene confianza con la otra persona.
- No apresurarse para dar una opinión y hablar con sencillez, sin palabras rebuscadas.
- Escuchar con atención es muy importante para el éxito de la entrevista.
- Tomar las notas imprescindibles, sin perder el hilo del tema.

- Mantener la calma, la claridad de la voz, evitar la imagen de estar nervioso, inseguro o molesto.
- Si la entrevista se aparta de los objetivos, cambiar con inteligencia el curso de la misma hacia estos.
- No fumar y evitar la toma de bebidas alcohólicas.

Al cierre de la entrevista se debe agradecer el tiempo dedicado por el interlocutor, saludar y sonreír. No se debe mostrar impaciencia por terminar la entrevista. Existen acciones de los interlocutores que indican la necesidad de terminar la entrevista: guardan los espejuelos en su estuche, reacomodan su ropa, cierran la laptop, reúnen los documentos, toman el celular y el bolígrafo y los guardan en la carpeta, se echan hacia delante en su asiento y corren la silla hacia atrás en un gesto que indica la preparación para ponerse de pie e inmediatamente los demás, por contagio asumen el mismo comportamiento y ya en ese momento no vale continuar la entrevista.

Durante una conversación o una entrevista, podemos sufrir ataques verbales del interlocutor, para lo cuales debemos prepararnos. Se aconseja en esos casos:

- No dejar ataque sin respuesta, pero tratando de evitar la agresividad, controlando las emociones.
- Intentar la toma de control de la situación con un tono firme, pero sin caer en insultos.
- Utilizar frases breves y concisas, pero persuasivas, restando argumentos al adversario, sin caer en la mentira.
- En ocasiones no queda más remedio que imponerse enérgicamente, en el momento preciso y en el espacio oportuno.
- Si la emoción no permite emitir las palabras adecuadas, no se debe hablar ni contestar. Se debe tomar la táctica de ignorar al contrario, mirarlo fijo a los ojos y no satisfacer la provocación.
- No permitir gritos o insultos, si eso sucede la entrevista no tiene sentido.

También muchas veces nos encontramos en situaciones en que se precisa saber si el mensaje que transmite el emisor en la entrevista o la conversación, es verdad o es una mentira. Para ello, podemos analizar algunas claves que, con determinada probabilidad de éxito, nos pueden apoyar en tan difícil objetivo.

- Las personas que dicen la verdad se ponen de frente sin dudar; el mentiroso tiende a evitar la alineación frontal directa y usualmente se sienta con los brazos y las piernas cruzadas, en un gesto a la defensiva.
- Mentir pone a la gente en defensiva, mientras una persona sincera coopera, un mentiroso es menos cooperativo.
- El mentiroso apoya su relato en pronombres imprecisos como ustedes, nosotros, ellos, etcétera.
- Las personas que dicen la verdad usan más los gestos con las manos para enfatizar el mensaje. Las mentirosas hacen pocos gestos con las manos.
- Las personas que dicen la verdad usan la totalidad de sus músculos faciales, los mentirosos solo sonríen y sus ojos no reflejan las emociones.
- Los mentirosos más experimentados no sudarán ni una gota, pero como norma, tienden a ponerse nerviosos al mentir, pueden mover mucho los ojos, presentan un tono de voz más agudo, la cara enrojece y respiran con dificultad.
- Los mentirosos tienden a pedir que le repitan la pregunta e inician la respuesta con frases como: “¿Usted quiere que le diga la verdad?” o “Mire, para serle sincero...”.
- Los mentirosos usan los vericuetos del lenguaje para hablar de cualquier cosa y evadir la pregunta.
- Los medios de comunicación tales como el teléfono, el chat, el mensaje, el correo, sirven más a los efectos de transmitir la mentira, que el contacto cara a cara.

- Un mentiroso puede que no haya pensado o no recuerde todas las aristas de su historia, por lo que es preciso indagar en los detalles y pedir explicaciones en las contradicciones entre ellos.
- Cuando el sujeto dice la verdad, es perfectamente posible que tenga algunas imperfecciones en su relato, en ese caso no tendrá problemas en reconocerlas y repensar el asunto. Un mentiroso tendrá problemas para admitir la más pequeña imperfección en su discurso y no estará dispuesto a explicarlas.
- Las pausas en el lenguaje aumentan sensiblemente cuando se dice una mentira, como si se estuviera midiendo cada palabra.
- Se debe prestar atención a los errores del habla, por ejemplo, al confundir una palabra por otra, que puede ser indicio de una traición del subconsciente.

Al sospechar que nos dicen mentiras, podemos llevar el curso de la entrevista, con inteligencia, a enfrentar a la persona a sus propias contradicciones, hasta llegar al punto en que no le quede más opciones que reconocer la mentira o cancelar la entrevista.

La comprensión del lenguaje paraverbal*

El componente *paraverbal* o paralenguaje se refiere a una forma de comunicar, en la cual sin alterarse el contenido del mensaje (las palabras) del emisor, se influye en el significado que se recibe por el receptor, a través de los matices vocales, como el volumen alto o bajo del lenguaje, la entonación enfática en ciertas palabras, el timbre grave o agudo de la voz en determinadas frases, el tiempo de las palabras, las pausas y los silencios.

Es fundamental que el funcionario de servicio exterior, no solo domine el componente verbal de la comunicación, sino también los componentes no verbales y paraverbales. Por ello, debe tener

*. La tabla que aparece a continuación, y todas las que se encuentran en este capítulo, fueron elaboración propia del autor (*N. de la E.*).

habilidades para utilizar los recursos que brinda la comunicación no verbal y paraverbal, con el fin de tener una comunicación más efectiva, descifrar el contenido emocional del mensaje, ejercer una mayor influencia sobre el oyente y expresar un mensaje más personalizado.

Sobre esto Anton Makarenko, expresaba: “Yo me convertí en un verdadero maestro cuando aprendí a decir ven aquí con 15 ó 20 tonalidades, cuando aprendí a dar 20 expresiones distintas a mi cara, a mi figura, a mi voz. Entonces ya no temí que alguien dejara de venir o de comprender lo que debía” (*Anton Makarenko...*, 1975).

Lo importante del lenguaje paraverbal no es lo que se dice, sino la manera en que se dice, de forma consciente o no. El paralenguaje es un portador de significados, aunque las palabras sean las mismas, las variaciones de la voz le imprimen diferentes intenciones al mensaje, al punto de que muchas veces, el modo en que algo se dice no es realmente lo que se quiere decir.

Ejemplos de paralenguaje y posibles significados

Expresión	Posible significado
“Está bueno, pero no bueeeno”	Se acerca, pero no es perfecto
“Oye, ¿qué te pasa?” (en tono agresivo)	Coaccionar a otra persona o sacarla de un estado depresivo
“Oye, ¿qué te pasa?” (en tono preocupado)	Estar dispuesto a prestar ayuda
“¡Ya me voy mañana!” (matiz expresivo)	Expresa alegría
“Ya me voy mañana” (matiz apagado)	Expresa tristeza
“¡Sí!...tu intervención fue... magistral!” (en tono superlativo)	Sarcasmo
Pausa en el discurso y observación al público	Explorar el efecto del mensaje
Se traba, tartamudea al expresarse	Nerviosismo, inseguridad
“¡El discurso estuvo bueno!” (en tono alto y grave)	Apoyo a una idea, está convencido
“Sí, el discurso estuvo bueno” (en tono bajo y apagado)	Temor a expresar lo contrario, no convencido

La interpretación del lenguaje no verbal

El componente *no verbal* es aquel en el que no interviene la palabra, sino las expresiones de la persona, a través de gestos, posturas, miradas, movimientos y otras expresiones, que aparecen inevitablemente en cualquier comunicación que se produzca de forma presencial.

Los elementos no verbales pueden reemplazar a las palabras cuando el emisor utiliza códigos reconocidos y comúnmente compartidos. Se podría decir que respondemos a los gestos, conforme a un código que no está escrito en ninguna parte, que nadie conoce, pero que todos comprendemos.

El lenguaje no verbal siempre se pone de manifiesto durante la comunicación presencial y se expresa consciente o inconscientemente, a través de los gestos, la mirada, la sonrisa, la expresión facial, las poses, los movimientos corporales, las manos, el vestuario, los olores, el tacto, el olfato y los movimientos de las manos y las piernas.

La comunicación no verbal ha recibido menor atención y estudio científico que la verbal, ya que consiste en un modo de transmisión de información menos estructurado y de más difícil interpretación (Davis, 2010).

Se conocen pocos trabajos publicados antes de 1950 que profundizaran en aspectos de la comunicación no verbal, ya que ésta no se consideraba un objeto digno de interés científico.

El lenguaje no verbal es ampliamente utilizado por diferentes ciencias y artes:

En el arte pictórico, escultores y pintores siempre han sido conscientes de cuánto se puede transmitir con un gesto o una postura.

En el teatro, directores y artistas comprenden la mímica y la pantomima como cuestiones esenciales en la actividad de un actor.

En la Psicología Clínica los especialistas observan siempre agudamente las manifestaciones no verbales de sus pacientes para

interpretarlas, por ejemplo, la forma de moverse de un individuo proporciona indicaciones sobre su carácter, sus emociones y su estado de ánimo.

La Antropología ha descubierto que existen asombrosas similitudes entre el comportamiento no verbal del hombre y el de los animales, especialmente los primates. Los animales son capaces de comunicarse, saludarse mutuamente, advertirse de un peligro y lo hacen mediante gestos muy familiares a los del hombre.

El lenguaje no verbal incluye nuestros gestos, mirada, movimientos, postura y apariencia personal y muchos especialistas le atribuyen un significado especial, como la más espontánea expresión de nuestros pensamientos, estados de ánimo, sentimientos y emociones.

Un gesto es cualquier acción que envía un estímulo a otra persona, en la cual le comunica alguna información que acentúa el mensaje, le añade énfasis o le transmite franqueza. Las manos y, en menor grado la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos, que se constituyen en un segundo canal de comunicación.

Al realizar el análisis del componente no verbal de la comunicación, es preciso alertar que cualquier interpretación que se realice de gestos, posturas y otras características del interlocutor, nunca será absoluta, siempre tendrá un carácter probabilístico, solo será indicador de un rasgo de la personalidad, un estado de ánimo, una emoción, una actitud, un significado oculto.

Existen ocasiones en que incluso el comportamiento no verbal puede contradecir lo que se está hablando. Por ejemplo, la postura erecta del cuerpo, la cabeza en alto, la mirada al horizonte, son gestos que generalmente denotan seguridad, pero puede suceder que se asuma esa postura para aliviar un dolor en la espalda e interpretarse incorrectamente como una expresión psicológica, en lugar de un problema físico.

La interpretación será verosímil si responde a un análisis integral, cuando coinciden varios indicadores en un mismo resultado y siempre asociado a su congruencia con el conjunto de la comunicación verbal y el contexto comunicacional. La comunicación no verbal no puede separarse de la verbal, ambas están estrechamente vinculadas. Nunca dispondremos de un diccionario fiable de gestos, porque el significado está estrechamente vinculado al contexto. Es decir, que con un movimiento del cuerpo, aislado de su contexto, no se puede arribar a conclusiones sobre el significado del mensaje.

Otro importante aspecto al interpretar el lenguaje no verbal, es conocer las diferencias culturales, pues los gestos pueden tener incluso significados opuestos, en dependencia del país del interlocutor. Por solo mencionar un ejemplo, mantener el contacto visual es de suma importancia para el sujeto en el mundo occidental y no hacerse así puede considerarse como una falta de atención al interlocutor, sin embargo, en otras culturas como en muchos países asiáticos, significa una actitud desafiante.

El vestuario

El *vestuario* de la persona es un medio que transmite un mensaje, muchas veces eficaz, sobre ella. La primera impresión que le daremos a un desconocido, tendrá que ver con nuestra manera de vestir. Es muy importante vestir de manera adecuada a la ocasión, al lugar y a la actividad que desarrollamos.

También a través del vestuario se comunican sentimientos, actitudes, rasgos de la personalidad como el buen gusto, la estridencia o la elegancia. Sarah Withtaker, conocida como la *psicóloga de la ropa* (*the wardrobe shrink*) expresa: “Cada pieza que llevas puesta es una palabra que revela algo de ti. Toda persona crea un lenguaje de la ropa que nace de sus experiencias y sus influencias”.

Lenguaje no verbal expresado a través del vestuario

Vestuario frecuente	Posible rasgo
Impecable, elegante, de etiqueta	Persona detallista, rigurosa
Ropa deportiva, informal	Gente muy práctica, jovial
Uso del mismo estilo y color	Persona poco creativa y poco preocupada
Abundantes adornos	Exhibicionista
Totalmente combinada	Persona rígida, conservadora

Los ojos y la mirada

Los ojos y la mirada comunican mucha información, puesto que la parte visible de un mensaje es tan importante como la audible. A veces se expresa: voy a verlo, porque por teléfono no estoy seguro de lo que realmente quiere.

La mirada y el movimiento de los ojos en su conjunto es una ventana abierta a la otra persona, que puede extraer no solo información, sino también emociones y sentimientos. La mayoría de los encuentros comienzan con un encuentro visual. Establecer contacto visual o no hacerlo, puede cambiar enteramente el sentido de una situación, pues quien no comprende la mirada, no entenderá a su interlocutor. No es por gusto que cuando una persona interroga a otra, suele mirarla directamente a los ojos.

La mirada se emplea, junto a la conversación, para sincronizar o comentar la palabra hablada. En general, si el oyente mira más, genera más respuesta por parte del que habla, y si el que habla mira más, es visto como persuasivo y seguro.

Al analizar la mirada se debe tener en cuenta, además, otros factores que pueden estar incidiendo, como una situación en que se encuentre la persona, su estado físico y sobre todo, las características culturales de su medio.

Hay países en que es importante sostener la mirada mientras se habla con otra persona, sin importar el género o la edad, pero ese

mismo gesto puede ser considerado una falta de respeto en ciertas poblaciones, en las cuales un niño no debe mirar directamente a un adulto, ni una mujer debe tener contacto ocular prolongado con un hombre extraño. En otros países una mirada directa a los ojos se considera una señal de intimidación.

La mirada sostenida es una expresión que significa una actitud amenazadora o defensiva para muchos animales, así como para el hombre. Imagínese que un día, mientras usted está sentado en un lugar público, se encuentra con la mirada fija de un desconocido que la observa detenidamente y no se altera ni siquiera cuando le clava los ojos. Es casi seguro que usted mirará rápidamente hacia otro lado y después de algunos segundos volverá disimuladamente hacia él para ver si todavía lo sigue mirando. Si es así, usted repetirá esa operación varias veces y buscará mentalmente su imagen entre las personas con las cuales hace tiempo no contacta. Si no nos parece conocida y persiste aún en su actitud, usted irá pasando rápidamente de la inconformidad a la ira o la alarma.

Lenguaje no verbal expresado a través de los ojos y la mirada	
Ojos y mirada	Posible significado
Ojos muy abiertos	Sorpresa, admiración, intentos de coartar, miedo
Ojos semicerrados o forzosamente cerrados	Desconfianza, desaprobación
Mirar directamente a los ojos del interlocutor	Agrado, atención, sinceridad, desafío
Rehuir la mirada o mirar a la persona por debajo del 70 % del tiempo de conversación mientras la escucha	Desinterés, inseguridad, no coincidencia con lo que dice, timidez
Mirada hacia otro lado mientras habla	Inseguridad, timidez, desacuerdo interno con lo que dice
Mirar fijamente a una persona en público	Amenaza
Mirada provocadora y a lugares sensuales del cuerpo	Interés de relaciones sexuales

En los lugares públicos generalmente sucede lo que Erwin Goffman ha explicado como “desatención cortés”, es decir, se repara visualmente al desconocido, gesto que se acompaña con una leve inclinación de la cabeza o una ligera y casi inaudible palabra como buenas, para que comprenda que se le percibe con educación, pero no lo bastante para parecer curiosos o entrometidos. Cuando uno debe reunirse en un lugar público con otra persona a la que no se conoce, la mirada fija ayuda a descubrirla, seguramente porque será el que viola las reglas, con una mirada directa e interrogante, como preguntándole ¿eres tú la persona que busco?

La cara

La cara, se dice con frecuencia, que es el espejo del alma. Contrario a las creencias de algunos antropólogos culturales, Paul Ekman encontró que las expresiones faciales de las emociones no son determinadas culturalmente, sino más bien universales y tienen, por consiguiente, un origen biológico, tal como planteaba la hipótesis del famoso sabio inglés Charles Darwin.

Lenguaje no verbal expresado a través de la cara

Expresión de la cara	Posible significado
Párpados y cejas elevadas; labios alargados hacia atrás; mejillas encogidas; ritmo cardíaco acelerado; sudor copioso; temperatura corporal baja; temblor. palidez	Miedo
Se arrugan los extremos exteriores de los ojos; las mejillas y los extremos de los labios se elevan. Los ojos se cierran ligeramente y aparece una sonrisa o la risa	Alegría
Párpados caídos; boca recta o hacia debajo; ceño fruncido o elevado; sollozo o llanto	Tristeza
Nariz arrugada; labio superior elevado; boca alargada	Asco
Ceño fruncido; labios apretados; ojos brillantes; respiración acelerada	Ira
Tensión y movimiento ascendente de una punta de los labios; cabeza ligeramente ladeada; expresión de desagrado	Desprecio
Elevación de las cejas y el párpado superior, apertura de la boca, descenso de la mandíbula; se eleva el tono de la voz	Sorpresa

Entre las expresiones que él clasificó como universales se encuentran aquellas que expresan el miedo, la alegría, la tristeza, el asco, la ira, el desprecio y la sorpresa y las tres regiones faciales implicadas en las expresiones son: el conjunto de la frente y las cejas, el conjunto de los ojos y los párpados y la parte inferior de la cara (Ekman, 2017).

Ekman, además, creó el Sistema de Codificación Facial de Acciones (*Facial Action Coding System, FACS*) como una guía para clasificar las expresiones faciales. En vez de nombrar los músculos individualmente, él especifica “Unidades de Acción” (*Action Units, AU*), referidas a áreas del rostro cuyo movimiento puede apreciarse con relativa facilidad. El problema del FACS radica en que es muy difícil de estudiar, pues no existe ninguna referencia o guía que lo haga más fácil de asimilar.

La expresión facial que se utilice para acompañar la comunicación debe ser congruente con el mensaje. Si una persona muestra una expresión facial de miedo o de enfado mientras intenta iniciar una negociación, es probable que no tenga éxito. Por otro lado, no se puede perder de vista que la sonrisa es un componente importante que debe estar presente en cualquier relación humana, pues constituye un recurso que facilita la comunicación y abre las puertas del entendimiento.

Las manos

Las manos constituyen un buen medio de comunicación. Se dice que hay algunas personas que quedarían mudas si se les ataran las manos, pero es cierto que todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes, con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras y que bien utilizados pueden incrementar el impacto de lo que se dice o propone.

Lenguaje no verbal expresado a través de las manos

Gestos de las manos	Posible significado
Apretar fuertemente las manos o la mandíbula	Elevado estado de tensión, estrés
Juntar las manos como en ruego o entrecruzar los dedos de ambas manos con los dedos índices apoyados sobre los labios, la quijada o la nariz	Preocupación, meditación
Rascarse el cuello detrás de la oreja	Contradicción, duda de la veracidad de lo que se está diciendo
Tapar la boca presionando fuertemente con la palma de la mano	Autocensura, pensamientos críticos, autocontrol para no responder
Levantar el dedo índice a la altura de los ojos y se mueve ligeramente	Captar la atención completa de quienes escuchan
Frotarse la nariz	Desacuerdo, desaprobación, sentimientos negativos
Cruzar la mano por delante de la boca y tocar la punta de la nariz	Molestia, desaprobación
Cruzar las manos y agarrarlas por detrás de la espalda	Seguridad, dominancia
Frotarse las manos	Se espera o se obtuvo algo bueno
Juntar las yemas de los dedos de ambas manos	Alto grado de confianza en uno mismo, hacia arriba se utiliza cuando se opina sobre algo y hacia abajo se suele utilizar cuando se está escuchando
Ubicar las manos en los bolsillos delanteros o traseros dejando los pulgares fuera o cruzar los brazos dejando los pulgares fuera	Poderío, dominancia, seguridad
Dar un apretón de manos	Saludar a otra persona, demostrarle amistad
Morderse las uñas o dar golpes con los dedos sobre la mesa	Ansiedad, inseguridad, nerviosismo
Entrecomillar con los dedos de ambas manos la palabra que pronunciamos	Se pone en duda la veracidad de la palabra
Hacer un círculo con los dedos pulgar e índice	Es señal de OK, todo está bien

Lenguaje no verbal expresado a través de las manos

Gestos de las manos	Posible significado
Apuntar a la persona con el dedo	Es considerado un gesto de mala educación en casi todo el mundo
Colocar los pulgares hacia arriba	Es un gesto de OK
Tocarse el codo con la palma de la mano	Indica que la persona es tacaña
Colocar las dos manos delante del cuerpo, con las palmas hacia arriba, y moverlas, como si se estuviera levantando algo	Acompaña una frase sobre el incremento de algo que se habla
Mover el dedo índice como si se estuviera dibujando un círculo	Significa integralidad en lo que se dice
Colocar las manos delante del cuerpo, con las palmas hacia el interlocutor y moverlas lentamente de adelante a atrás	Es un llamado a la calma de la otra persona
Colocar el dedo índice sobre la boca o las manos delante del cuerpo, con las palmas hacia abajo y moviéndolas de arriba hacia abajo	Se solicita silencio
Cerrar el puño de la mano derecha y ponerlo dentro de la mano izquierda con ligeros movimientos hacia atrás y hacia delante	Se llegó a un buen acuerdo, se obtuvo éxito en la actividad
Jugar con el cabello	Nerviosismo, inseguridad
Acariciarse la quijada	Piensa en la decisión a tomar
Frotarse las manos	Impaciencia
Echarse hacia atrás en la silla y cruzar los brazos a la altura del pecho	Crea una barrera defensiva
Parpadear, esquivar la mirada, cambiar la postura corporal	Intento de engaño
Mirar con frecuencia al reloj	Impaciencia, falta de interés
Echarse adelante en el asiento, juntar las pertenencias, reacomodar la ropa, guardar los espejuelos en su estuche y adoptar una pose para ponerse de pie	Retirarse de la reunión. (Muchas veces tiene un efecto de contagio entre los participantes en reuniones tediosas)

Los gestos al fumar

Los *gestos al fumar* transmiten una interesante información de la persona, que no debemos ignorar.

Lenguaje no verbal expresado a través de los gestos al fumar	
Gestos al fumar	Posible significado
Echar el humo hacia arriba	Seguridad, actitud positiva
Echar el humo al frente	Coincidencia con el interlocutor
Echar el humo hacia abajo	Actitud negativa, rechazo
Golpes repetidos del cigarrillo contra el cenicero	Inseguridad, falta de confianza
Aplastar el cigarrillo contra el cenicero	Disgusto
Apagar el cigarrillo muy pronto	Deseo de terminar la conversación

La cabeza

Los *gestos con la cabeza* reflejan inconscientemente la actitud del individuo, pero deben ser interpretados de acuerdo con la cultura del mismo.

Lenguaje no verbal expresado a través de los gestos con la cabeza	
Gestos con la cabeza	Posible significado
Mover la cabeza verticalmente	Estar de acuerdo. En países como Bulgaria, Grecia y Turquía es lo contrario
Mover la cabeza horizontalmente	En desacuerdo. En países como Bulgaria, Grecia y Turquía es lo contrario
Leve inclinación de la cabeza, sobre todo a distancia	Señal de saludo
Círculos con un dedo alrededor de la oreja	En casi todos los países es sinónimo de estar loco

Los brazos

La *posición y los gestos de los brazos* no pueden pasar inadvertidos para un buen observador, porque reflejan su actitud de forma bastante fiel.

Lenguaje no verbal expresado a través de los gestos de los brazos	
Gestos de los brazos	Possible significado
Brazos cruzados en la conversación o sujetar algún objeto contra el pecho	Existencia de una barrera con el otro sujeto
Brazos cruzados con los puños cerrados	Actitud hostil
Brazos cruzados dejando los pulgares fuera	Superioridad
Un solo brazo agarrado	Actitud pendiente, expectante
Extensión del brazo hacia arriba en dirección a la persona a distancia	Señal de saludo

Las piernas

Los *movimientos de las piernas* transmiten de forma involuntaria la actitud y el estado emocional de la persona.

Lenguaje no verbal expresado a través de los movimientos de las piernas	
Movimientos de las piernas	Possible significado
Moverlas constantemente	Tedio, nerviosismo
Sentarse al filo de la silla	Timidez
Sentarse hacia atrás y cómodamente	Seguridad
Cruzar las piernas en ángulo de 90° en los hombres	Seguridad, actitud defensiva. Sin embargo, en el Medio Oriente tener las piernas cruzadas con la suela del zapato apuntando al interlocutor, se considera ofensivo
Mantener las piernas juntas al sentarse (mujeres)	Precaución, recato
Mantener las piernas abiertas estando sentados	Cordialidad, confianza
Cruzar los tobillos estando sentados	Actitud intermedia entre la actitud defensiva (cruzar las piernas) y la actitud de confianza (separar las piernas)

La postura

Cada individuo tiene una forma característica de conformar su cuerpo cuando está sentado, de pie o caminando, así somos capaces de reconocer a un familiar o un amigo, aun a gran distancia, por su forma de caminar o tan solo por la postura al estar de pie. La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que se sienta la persona, cómo está de pie y cómo camina, es algo tan personal como su firma y reflejan su carácter, sus sentimientos, su estado de ánimo y sus actitudes.

Lenguaje no verbal expresado a través de la postura	
Postura	Posible significado
Caminar con los hombros hacia atrás	Seguridad, elegancia, autoestima
Caminar con los hombros caídos	Cansancio, estado depresivo, despreocupación
Caminar de forma enérgica, a velocidad, subir corriendo las escaleras	Persona decidida, segura, valiente, impaciente
Taconear con fuerza al caminar	Persona dominante y segura
Caminar lentamente, arrastrando los pies	Sentimientos de tristeza, depresión, miedo, cansancio o incertidumbre
Caminata de pasarela, como si fuera modelo en un desfile	Persona llamativa, que envía el mensaje “¡Mírenme!”
Caminar con la cabeza en alto	Buen estado de ánimo
Apuntar la cabeza hacia abajo al caminar	Pésimo estado de ánimo, alta concentración
Encoger los hombros al interlocutor	No saber nada o no importarle el asunto
Inclinarse ligeramente hacia el interlocutor	Simpatía, confianza con la persona
Echarse hacia atrás en la conversación	El interlocutor no le agrada, quiere demostrar su rechazo
Inclinarse hacia atrás y entrelazar las manos en la parte superior y posterior de la cabeza	Dominación, sorpresa, cansancio
Expandir el pecho, el tronco recto o inclinado hacia atrás, la cabeza erguida y los hombros elevados	Arrogancia, desprecio
Tronco inclinado hacia delante, cabeza hundida, los hombros que cuelgan y el pecho hundido	Abatimiento, depresión
Sensación de parálisis, el habla y la gesticulación se dificultan	Miedo, pánico

Los ritmos corporales

El cuerpo de la persona se mueve continuamente al compás de su discurso: los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con ese ritmo. Aunque casi nunca se hace consciente de ello, el que escucha también se puede mover al compás del relato del que habla, lo que se conoce como *sincronía interaccional*.

La adecuada sincronía interaccional parece estar en la base de una buena comunicación con los demás y sirve para explicar la paradoja de las personas que parecen tener todo en común y no se llevan bien, mientras que otras que no parecen coincidir en nada, se llevan perfectamente. Se han realizado estudios que muestran, que los ciclos menstruales de las estudiantes que vivían en una residencia universitaria estaban sincronizados cuando eran muy amigas.

Existen ritmos biológicos en cada uno de los escalones de la evolución, desde la ameba hasta el hombre, así como en las plantas, los cuales varían para cada especie, y dentro de cada una de ellas, para cada individuo. Algunas personas trabajan mejor por las mañanas, mientras que otras están más avispadas por la noche, porque sus sistemas corporales alcanzan el punto máximo de eficacia a esas horas.

Los seres humanos son tremendamente regulares en sus esquemas de habla y escucha. La cantidad de tiempo que habla una persona y el esquema de su discurso son factores determinantes de cómo los demás reaccionan frente a ella. Estudios psicológicos han demostrado que, en un grupo, la persona que más habla es la que tiene más estatus. El que interrumpe a menudo probablemente desea dominar y es una conducta típica en las discusiones acaloradas. Las interrupciones hacen sentir cada vez más inseguro a quien tiene la palabra.

Siempre que se encuentran dos personas que aún no han establecido una relación cómoda, hay un periodo en el que tratan de lograr un ritmo común. Al principio tal vez se interrumpen mutuamente

sin querer o uno termina una oración tomando al otro por sorpresa y sin que éste tenga una respuesta preparada, por lo que tarda en replicar.

El olfato

El sentido del *olfato* tiene una enorme importancia entre los animales, ya que les indica la cercanía de comida y de enemigos, les excita en presencia del sexo opuesto, les sirve para delinear el territorio de cada uno, les permite encontrar al rebaño y a identificar el estado emocional de otros animales.

Los perros son capaces de seguir el rastro de una persona, si se les proporciona el olor de esta mediante un objeto que haya tocado, pues cada ser humano posee una especie de firma o *huella olfativa*, que es utilizada profusamente por la Policía.

Los seres humanos, aunque no tienen desarrolladas sus facultades olfativas como otros muchos animales, también se comunican a través del olfato, ya que el cuerpo humano emite olores, algunos de los cuales son percibidos de forma consciente, como los olores del aliento, del sudor y de los genitales.

Algunos afirman que el olfato es el más sensible de nuestros sentidos, una cantidad de materia ínfima vaporizada en el aire, basta para estimular las células olfativas, de manera que somos capaces de percibir más de diez mil aromas diferentes. Además, en el recién nacido el olfato es el sentido más fuerte, por él se guía para identificar a su madre del resto de las personas.

El médico alemán Georg Groddeck escribió una vez: “[...] el hombre es primariamente un ‘animal nasal’ y aprende a reprimir su agudo sentido del olfato durante la infancia, porque de otra manera la vida le sería insoportable” (Groddeck, 2012).

Pero existen otros olores que pasan inadvertidos, porque no sobrepasan el umbral que los hace conscientes. Es decir, están ahí, los percibimos, pero no nos damos cuenta de su existencia.

Las feromonas forman parte de ese tipo de olores imperceptibles, ellas son emitidas por nuestros genitales, como mensajeras químicas para atraer a los miembros del otro sexo. Existen dos tipos de feromonas, las segregadas por las mujeres, a las que llaman *copulinas*, y las segregadas por los hombres, a las que llaman *androstanos*.

Los hombres emiten siempre el mismo olor, pero las mujeres lo cambian en dependencia del ciclo menstrual en que se encuentren. Los hombres no reaccionan de la misma forma ante los diferentes olores de las féminas y estas lo hacen de modo distinto ante los androstanos, en función del momento del ciclo en que se encuentren, reaccionan a los androstanos. Todo parece indicar que la naturaleza conspira para favorecer los encuentros entre hombres y mujeres, justo cuando las posibilidades de fertilización son más probables (Olfato, 2012).

El tacto

El *tacto* es uno de los más primitivos sentidos. El *shock epidérmico*, como lo llamó la destacada antropóloga norteamericana Margaret Mead, es uno de los mayores impactos del nacimiento, pues el bebé explora el mundo que le rodea mediante el tacto, que constituye una de sus primeras guías.

El tacto no ha sido estudiado tan exhaustivamente como otras formas de comunicación, pero se sabe que lo que el hombre experimenta a través de la piel es mucho más importante de lo que se piensa, prueba de ello es el sorprendente tamaño de las áreas táctiles del cerebro.

Las personas tocan inconscientemente al interlocutor para llamar su atención y buscar su aprobación; saludan con la mano o chocan sus nudillos para sentirse más cercanos entre sí y colocan su mano por encima del hombro del otro para demostrar su amistad.

Pero no en todas las culturas se interpreta igual el contacto físico con otra persona. Los británicos y los procedentes de los países

escandinavos, así como muchas culturas asiáticas, evitan tocarse, mientras que en América Latina, Francia e Italia resulta algo común para mostrar confianza y afecto y entre las personas de origen africano se realiza incluso con mayor frecuencia.

El espacio

El sentido del yo del individuo no está limitado por su piel, sino que se desplaza a un espacio a su alrededor, que constituye una forma de comunicación, pues indica cuánto se está dispuesto a intimar con ella. A esa distancia se le conoce como la burbuja de espacio personal y a la rama de la Semiótica dedicada al estudio del espacio en la comunicación no verbal se le denomina Proxemia. Edward T. Hall fue el primero en comentar este fuerte sentido del espacio personal, que consideró una necesidad biológica y real para la seguridad de los individuos (Hall, 1959).

La existencia de la burbuja se puede comprobar fácilmente acercándonos de manera gradual a otra persona. A una distancia crítica se pondrá en alerta y si continúa el acercamiento comenzará a retroceder o a pelear. Las personas prefieren ponerse más cerca de aquellas que les agradan, y más lejos de las que no son de su gusto. Dentro de la burbuja, las personas se comunican no solo mediante palabras, sino por el tacto, el olor, la temperatura del cuerpo, el ritmo respiratorio, las variaciones en el color de la piel, entre otras formas.

La burbuja está demarcada por espacios de valores aproximados: la distancia pública (de 350 cm hasta el límite de lo visible y audible) donde los participantes tienen que emplear recursos para amplificar la voz; la distancia social (de 120 a 350 cm) se mantiene con desconocidos o personas con las cuales no se intercambian cuestiones personales; la distancia personal (de 45 a 120 cm) entre individuos con relaciones cordiales; la distancia privada (de 15 a 45 cm) con familiares y amigos y la íntima (desde el contacto físico hasta los 15 cm) se reserva para relaciones muy estrechas.

Todas las personas tienen sus propias burbujas, pero estas no son del mismo tamaño, pues existen normas diferentes en cada cultura y no son idénticas en hombres y mujeres. Experimentos realizados demuestran también que las personas violentas suelen tener una burbuja más grande, es decir, que sienten la amenaza a una mayor distancia que las otras.

El conocimiento de los espacios social e individualmente aceptados, permite movernos con éxito en las relaciones interpersonales y evitar conflictos o interpretaciones erróneas. Por ejemplo, en el Medio Oriente, las personas del mismo género se paran uno frente al otro en un espacio mucho menor que lo que se acostumbra en el mundo occidental y sobre todo en Japón, que por lo general mantienen una distancia de un metro a un metro y medio.

La comunicación en el Servicio Exterior

Las acciones de comunicación en el servicio exterior, responden a una Estrategia General de Comunicación, que contribuye a lograr que la actividad, que en este aspecto realizan las misiones en el exterior, los órganos de la Administración Central del Estado y otras entidades, organizaciones y actores, estén dirigidas a ejes temáticos específicos y temas priorizados y se desarrollen coordinadamente para proyectar una imagen coherente de la realidad cubana.

La comunicación puede contribuir de manera importante a promover una verdadera imagen del país, aprovechando la participación cubana en los eventos internacionales, las visitas de delegaciones oficiales al exterior y la realización de eventos internacionales en nuestro país, entre otras actividades. Esta labor debe partir de un diagnóstico previo y finalizar con una evaluación de su efectividad, que sirva de retroalimentación.

El trabajo en la esfera de la comunicación se proyecta a influenciar, de manera diferenciada, permanente y coyuntural, mediante

mensajes objetivos sobre la realidad cubana, en aquellos sectores que desempeñan un importante rol en la formación de la imagen del país, como los líderes de opinión, las figuras y organizaciones prominentes y los operadores de información, en interés de su preparación para contrarrestar campañas contra Cuba. La identificación temprana de dichas campañas contribuye a la mayor efectividad en su respuesta.

La influencia público-mediática se coordina con los actores implicados, tales como: las misiones en el exterior, las direcciones políticas del Minrex, las entidades de la Administración Pública y las organizaciones y figuras representativas de la sociedad civil cubana y se elabora y ejecuta mediante diseños comunicacionales y cursos de acciones comunicativas, que permiten posicionar nuestros mensajes en la opinión pública internacional.

El objetivo de ese trabajo es resaltar las posiciones de nuestro país en relación con un tema específico de interés para la política exterior y contrarrestar las acciones y matrices de opinión contra Cuba.

Además de esa labor planificada, coordinada y coherente, tiene una gran importancia el trabajo espontáneo de los usuarios individuales, en interés de divulgar la realidad cubana y su política exterior, así como contrarrestar las campañas mediáticas contra nuestro país.

La influencia en la labor de comunicación se realiza por distintas vías, entre ellas y de forma fundamental la audiovisual. Estudios psicológicos han comprobado que mediante ella, al cabo de los tres días la mente retiene 65 % de la información recibida, mientras que si se emplea sólo la vía visual guarda 20 % y si se usa únicamente la oral recuerda alrededor de 10 %.

Las principales formas que actualmente se utilizan para influenciar en el gran público, son: los libros, los artículos en revistas o en la prensa, los plegables, las intervenciones en eventos y foros, las exposiciones, las conferencias de prensa, las entrevistas en programas de

radio o televisión y sobre todo y cada vez con mayor fuerza, los mensajes que circulan a través de Internet.

Las industrias de comunicación, incluyendo telefonía, radio, televisión y periódicos tradicionales, han tenido el impacto de Internet, lo que ha implicado que ellas se transformen o redefinan para adaptarse a las nuevas tecnologías. Además, han surgido nuevos servicios como correo electrónico, telefonía, televisión y foros por Internet, video digital, etcétera.

Facebook es la red social con más usuarios activos y además de personas, admite la presencia de organizaciones. Está enfocada a una comunicación con los usuarios y seguidores, combinando imagen y texto. Cuando se emplea con eficiencia, logra elevar a niveles muy altos el potencial de viralidad en la red.

X (antes llamada *Twitter*) se encuentra en segundo lugar, los mensajes se restringen a 280 caracteres y permite integrar contenido multimedia, esto es fotografías y videos. El tono de comunicación es menos emocional que Facebook, con predominio de la información. El éxito de esta red está en lo conciso y claro de la información.

Instagram aparece en tercer lugar, las imágenes aquí cobran especial importancia, incluso más que en Facebook. Su poder radica en que se crean imágenes de manera rápida y sencilla.

El mundo de la comunicación se sumerge cada vez más en las redes sociales, que se convierten en un importante canal de comunicación con el usuario y así genera un compromiso (*engagement*), que constituye la culminación de la relación entre el emisor y el receptor.

En el caso de Cuba, tiene una gran importancia que el trabajo en las redes sociales de los generadores de información se dirija a dar respuesta a los ataques mediáticos de la contrarrevolución interna y externa en sus campañas contra nuestro país.

CAPÍTULO 9

LA PSICOLOGÍA EN LA PROPAGANDA

La propaganda y sus técnicas, han adquirido en la actualidad un gran desarrollo e influencia, tanto en el mundo de la política como en el comercio. La gente consume información a través de dispositivos tecnológicos masivos, desde que se levantan, hasta que se acuestan. Del bombardeo propagandístico que se recibe, caracterizado por su impacto global en tiempo real, resulta difícil saber lo que es verdad, en medio de tantas informaciones engañosas y ambiguas.

La información, cada vez más, se convierte en materia prima del poder político y en consecuencia, la propaganda ha devenido en una herramienta estratégica para los gobiernos y sus servicios exteriores. Han surgido conceptos como la diplomacia pública, la diplomacia digital o la diplomacia cultural, dirigidos a divulgar ideas para persuadir a los ciudadanos del mundo sobre las razones del comportamiento de los Estados en la arena nacional e internacional.

La propaganda política y la propaganda sociológica

El término *propaganda* apareció por primera vez en 1622, cuando el Papa Gregorio XV creó la *Sagrada Congregación para la Propagación de*

la Fe (Sacra Congregatio de Propaganda Fide). En la Edad Media, la propaganda resultó un instrumento eficaz, no solo para la diseminación de la fe religiosa, sino para el dominio ideológico de la sociedad.

La invención de la imprenta, ocurrida a mediados del siglo xv, posibilitó una ampliación del poder de la propaganda, que ya no se apoyaba solamente en el discurso oral, sino, además, en el texto escrito. En el siglo xx con el cine, la radio, la televisión, la computadora, el celular, Internet y el uso de las redes sociales de comunicación, adquirió la propaganda un mayor nivel de masividad e impacto social.

Desde su origen, la *propaganda* ha consistido en un proceso de comunicación que actúa sobre las esferas cognitiva y afectiva del hombre, mediante la transmisión de ideas e informaciones, acompañadas de sentimientos y emociones que favorecen y refuerzan la aceptación y asimilación del mensaje.

El proceso persigue el objetivo de captar la atención y convencer a una audiencia, para que asimile, como propias y verídicas, determinadas ideas e informaciones; se contagie con las emociones y sentimientos que se diseminan; y en consecuencia, se refuercen o surjan actitudes, gustos y comportamientos, en correspondencia con el propósito del emisor del mensaje.

La propaganda, si bien tiene aspectos comunes, tiene diferencias importantes, atendiendo al objetivo que persigue. Al realizarla con fines políticos (*propaganda política*), se busca persuadir a las personas sobre la justedad de una ideología política. La propaganda también puede realizarse para divulgar ideas morales, religiosas, históricas o ecológicas, así como para promocionar ventas de bienes o servicios, fundamentalmente a través de los medios de comunicación (*publicidad*).

Vladimir Ilich Lenin utilizó con mucho éxito la propaganda política en su labor revolucionaria, que consideraba como un nexo entre el Partido y el pueblo y utilizaba dos conceptos, que guardan relativa independencia y a la vez una estrecha relación entre sí:

- La propaganda propiamente dicha, como la expresión de muchas ideas políticas, principalmente escritas, dirigidas a la esfera cognitiva de las personas y que solo podrían ser asimiladas en su conjunto por pocas de ellas, generalmente las poseedoras de un alto nivel cultural. La tarea recaía en una élite de revolucionarios profesionales, que constituía la vanguardia consciente del proletariado, y que eran denominados propagandistas.
- La agitación, como la divulgación de una idea relativamente simple o una pequeña cantidad de ellas a muchas personas, generalmente con menor nivel de instrucción, y que se desarrolla de forma clara, breve y concisa, principalmente por vía oral y con una fuerte carga emotiva, para movilizar a las masas a la inmediata puesta en práctica de esas ideas (Lenin, 1975).

La propaganda política se concibe en muchas ocasiones peyorativamente, como un instrumento para engañar a la gente. Pero eso no es correcto, pues ella también sirve para despertar la conciencia de las grandes masas y movilizarlas hacia tareas de gran alcance humano. Todo depende de los fines que persiga y de los medios que utilice.

La imagen negativa de la propaganda en el mundo actual quizás está influida por el hecho de que, en su mayor parte, está controlada por los grandes medios de comunicación, que a su vez se subordinan a los intereses económicos más poderosos, que son los que mejor pagan.

El arsenal propagandístico está dirigido, a través del bombardeo mediático y sistemático con sofisticadas técnicas, a influir psicológicamente en los individuos para lograr en ellos una conducta, sin que sean conscientes de que son el blanco de esas armas. La convicción que se genera en los hombres está en correspondencia con los objetivos de los países e individuos más ricos y más motivada por el componente emocional que por el racional.

Desde luego, el empleo de elementos no racionales en la propaganda, queda enmascarado en el contenido racional de la

información, que se dirige al pensamiento con argumentos y datos que hacen calificar al mensaje como racional. Esto es muy importante, porque el hombre de hoy requiere ser convencido y reclama hechos, para estar seguro que, al actuar de cierta manera, está obedeciendo a la razón y la lógica.

Esos procesos de influencia dirigida a fines determinados y que el individuo no concientiza, son típicos de la propaganda de hoy, a la que Jean-Léon Beauvois llama *propagande glauque*, que pudiera traducirse del francés, como *propaganda tenebrosa* (Beauvois & Vincent, 1981).

Ya Bertrand Russell, muchos años antes que Beauvois, expresaba su rechazo a la propaganda practicada por los políticos y los gobiernos, en una idea que mantiene total vigencia: “La propaganda, tal como se practica ahora, tiene dos problemas principales: por un lado, sus apelaciones son generalmente a creencias irracionales, más que a argumentos serios y por otro lado, le otorga una injusta ventaja a quienes pueden obtener la mayor cantidad de publicidad, ya sea por medio de la riqueza o del poder” (Russell, 1922).

Jacques Ellul introdujo el concepto de propaganda sociológica y estableció las diferencias y semejanzas con la política. La propaganda política se manifiesta en las técnicas de influencia empleadas por un gobierno, un partido, una administración o un grupo de presión, para modificar el comportamiento de determinado público. Sus objetivos son políticos y precisos y la elección de los métodos es calculada. La propaganda política puede tener un alcance estratégico, cuando establece una línea general, o táctico, cuando persigue resultados inmediatos, dentro del marco estratégico trazado.

La *propaganda sociológica*, sin embargo, tiene alcance mucho más amplio, esta busca integrar el mayor número de individuos a determinadas creencias y actitudes, alinear el comportamiento social a un estilo de vida. Su objetivo consiste en la penetración de una ideología por medio del contexto sociológico, lo que al convierte en un fenómeno muy difícil de percibir.

Mientras que en la propaganda política se difunde una ideología para influir en el comportamiento público, en la propaganda sociológica la lógica se invierte, los factores existentes en la sociedad, contribuyen a que los individuos se apropien de una ideología.

Al final, los resultados pueden ser más o menos parecidos, pero los objetivos y métodos son diferentes. En la propaganda política, son directos e intencionales, mientras que en la sociológica son indirectos y espontáneos, basados en un clima general, una atmósfera, que influye imperceptiblemente en las personas, sin que tenga la apariencia de propaganda, a través de costumbres, hábitos, estereotipos que generan una especie de persuasión espontánea, como si fuera electa por el propio sujeto.

La propaganda sociológica brota espontáneamente; no es el resultado de una acción única de propaganda y produce una adaptación progresiva a un orden de cosas, a cierto concepto de las relaciones humanas, que modela inconscientemente a los individuos y que los hace conformarse a la sociedad.

Desde luego, aunque los propagandistas no utilicen deliberadamente la propaganda sociológica, muchos la realizan inadvertidamente y tienden hacia ella sin darse cuenta. Eso explica cómo a través de películas, series, novelas, musicales, revistas, libros y otros medios, se ha generalizado en el mundo el modo de vida norteamericano, con el cual muchos se identifican.

Esa identificación, lograda a través de la propaganda sociológica, adquiere entonces una connotación política, por lo que no se puede tampoco establecer una separación absoluta entre ambas, sino más bien una estrecha relación.

Ambos tipos de propaganda pueden coexistir perfectamente, pues determinados comportamientos que se buscan lograr con la propaganda política, se facilitan o no, en dependencia de que coincidan o se contradigan con las creencias y actitudes reinantes, como resultado de la propaganda sociológica.

Nada es más fácil que injertar una propaganda directa, dentro de un escenario preparado por la propaganda sociológica. Por ejemplo, en tiempo de crisis, la propaganda sociológica puede servir de base ideológica, pero se requiere la propaganda política para movilizar a la población a la realización de acciones concretas en la situación excepcional (Ellul, 1973).

La propaganda y la persuasión

La eficacia de la propaganda está basada en su poder de persuasión, es decir, en la capacidad de modificar o reforzar creencias, actitudes, motivaciones o conductas en el público, mediante el convencimiento, el razonamiento, la explicación, la demostración, sin recurrir a coerciones, amenazas, engaños o manipulaciones. Como se expresa a menudo, la base del liderazgo de estos tiempos, consiste en *influir sin mandar*.

La eficacia persuasiva de la propaganda política debe radicar en cinco principios básicos:

- **La verdad:** es la herramienta básica del convencimiento. Persuadir sobre la base de mentiras, puede tener éxito a corto plazo, pero al final saldrá a la luz la verdad.
- **La inmediatez:** es un principio básico de la noticia, ante hechos importantes, la gente necesita informarse lo más rápido posible. La inmediatez de la información es el mejor enemigo del rumor y la mentira.
- **La coherencia:** en propaganda, no se puede decir una cosa hoy y otra distinta mañana. La contradicción entre los hechos e ideas debe ser reducida al mínimo, para sustentar la credibilidad de la información.
- **El carácter diferenciado:** cada público tiene características particulares que deben ser tomadas en cuenta para persuadir. Por

ejemplo, cuando se dirige a los jóvenes, la propaganda política precisa emplear los nuevos medios digitales, que resultan parte natural de sus actividades diarias.

- **La novedad:** la propaganda debe alimentarse constantemente de ideas novedosas y originales. Aunque la esencia que se divulgue sea la misma, no puede caer en la repetición rutinaria de los mismos elementos e idénticas formas, que pueden producir el cansancio y la desatención de los públicos.

Robert Cialdini investigó a profundidad las causas de que las personas algunas veces se convencen y otras no, y descubrió diversas tácticas que los especialistas de la persuasión usan para obtener la aprobación de los demás.

La mayor parte de esas tácticas se encuadra en seis categorías básicas y cada una de ellas se rige por un principio psicológico fundamental, que motiva al hombre a dar la aceptación, de forma prácticamente automática, a la propuesta realizada.

Esos principios, también se conocen como *armas de influencia persuasiva de la propaganda*, que todos tendemos a aplicar y bastante a menudo de manera no consciente (Cialdini, 2001).

La gente se encuentra cada vez más bombardeada de estímulos de todo tipo y el cerebro, con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones ante la sobrecarga de información, activa mecanismos que simplifican su trabajo, actúan con bastante frecuencia y se ubican en la esfera no consciente del individuo. Estos mecanismos estereotipados se denominan *modelos de acciones automáticas* o *patrones fijos de acción*.

- **La reciprocidad:** la gente tiende a corresponder de manera similar a lo que otra persona le da. Cuando alguien se siente agradecido por haber recibido un favor, un regalo o una invitación, se siente obligado a corresponder esos gestos. De no respetarse esa regla no escrita, corre el riesgo de ser considerada una persona

ingrata. Por eso, hacer un regalo a una persona, prepara el camino para que le responda positivamente, cuando le pida algo.

- **El compromiso:** una vez que la gente se compromete con una decisión, tiende a hacer honor al compromiso y defenderlo, incluso si el incentivo original o la motivación son quitados con posterioridad. La decisión se defiende, no solo porque se considere correcta, sino para defender la imagen de coherencia y fiabilidad ante sí mismo y los demás. La clave de la coherencia está en el compromiso adquirido, si se logra comprometer a una persona, aunque sea a algo pequeño, lo más probable es que se comporte de manera coherente con su palabra empeñada.
- **La imitación social:** las personas tienden a copiar las cosas que ven que otras hacen, y también los modos en que las hacen, sobre todo en situaciones de incertidumbre. Un razonamiento o un comportamiento parecen ser correctos, si los demás los comparten y mientras mayor número de sujetos piensen y actúen así, más válidos resultan para nosotros.
- **La autoridad:** la percepción de la fuente es un elemento fundamental, la tendencia es aceptar más acríticamente una idea o una recomendación, cuando proviene de un persuasor que se considera una autoridad en la materia y un referente en todo o algún aspecto.

La percepción por el receptor de las características y cualidades del emisor del mensaje, como: la autoridad, la oratoria, el prestigio, el carisma, la credibilidad, la sinceridad, la competencia, la moral o el nivel jerárquico, son entre otros factores, variables fundamentales que facilitan la persuasión.

- **La simpatía:** la persona es convencida más fácilmente por otra con quien se siente a gusto. Existen algunos factores y atractivos que tienden a producir reacciones de simpatía, entre ellas: la similitud de culturas, la belleza, el vestuario, la forma del lenguaje y la empatía.

- **La escasez:** se le otorga el mayor valor a una oportunidad, cuando su disponibilidad es escasa, una oferta limitada genera mayor demanda. La persona se motiva a aprovechar el momento, por el temor a que no se repita la posibilidad.

Nuevos conceptos y nuevos actores

El concepto de *diplomacia pública* surgió en Estados Unidos en la década de 1960, como forma particular de hacer política internacional, apoyada en la divulgación de información. En los últimos años, se ha concebido como la labor de los gobiernos, en interés de generar información que expliquen y convenzan de sus políticas a los ciudadanos de otras naciones, facilitar la creación o el fortalecimiento de una buena imagen del país y modificar los sentimientos de odio y rechazo en admiración y respeto.

A diferencia de la diplomacia tradicional, orientada a gobiernos y organizaciones, la diplomacia pública dirige su objetivo a la sociedad civil. Por ejemplo, en Estados Unidos, después de los sucesos del 11 de septiembre de 2001, se generó una fuerte campaña de diplomacia pública para neutralizar la ola de sentimientos antinorteamericanos en países árabes y musulmanes, que incluía la publicación de folletos en variadas lenguas para mostrar los horrores del acto terrorista, videos sobre la vida de los musulmanes en los Estados Unidos, así como el impulso de la enseñanza del inglés en países árabes, mediante programas de intercambio con profesionales y estudiantes.

Carlos García se refiere a la diplomacia pública en estos términos: “[...] para muchos encargados de instrumentar la política exterior, la diplomacia pública forma parte del *soft power*, es decir, se trata de una forma indirecta de ejercer el poder mediante el convencimiento y la aceptación de valores para impulsar propuestas y legitimar acciones

de política exterior. Tradicionalmente, en el *soft power* se enmarcan los programas de información cultural y educativa que promueven la imagen de un país” (García, 2009).

La *diplomacia cultural* está muy relacionada con la pública, tanto que, para algunos especialistas, la difusión de la cultura y la educación constituyen contenidos esenciales e inseparables de la diplomacia pública. En la promoción de la cultura de la nación, tarea de relevancia estratégica, participan diversos actores, entre otros, creadores, comunicadores, promotores y empresarios, los cuales colaboran activamente en la divulgación de la imagen exterior del país.

La *diplomacia digital* surgió en Estados Unidos durante la implementación de la diplomacia pública, cuando se originaron los primeros canales televisivos y de radio en internet con una audiencia internacional, en un intento por aprovechar los adelantos de la tecnología de las comunicaciones y la información, para explicar a los países árabes y musulmanes la posición del Gobierno norteamericano frente al terrorismo.

Posteriormente, la diplomacia digital se ha desarrollado con la implementación de páginas web y redes sociales, la divulgación de producciones artísticas, educativas y culturales, la promoción de becas y otras actividades en correspondencia con el denominado *soft power*.

La intención de la propaganda digital que se desarrolla por Estados Unidos es brindar una imagen amable de ese país en el mundo y establecer relaciones duraderas con extranjeros, que puedan ocupar importantes cargos futuros, empleando tecnologías que pueden llegar, en fracciones de segundos, a los ciudadanos de cualquier parte del mundo (Cadena, 2016).

La propaganda se ha introducido en la planificación estratégica a los más altos niveles de dirección, pues constituye en la actualidad, una vía importante para divulgar ideas alineadas con los intereses estatales, informar lo que convenga a los distintos actores sociales nacionales e internacionales, explicar al mundo la versión

gubernamental de lo que sucede en el país, combatir las campañas de propaganda enemiga, en fin, ofrecer por parte de un Estado la mejor visión posible de sí mismo a la opinión pública.

En la Ley No. 133 de 2020 del Servicio Exterior de la República de Cuba, se introdujo el concepto Acción Exterior del Estado para referirse al “sistema de actuaciones que desarrollan los sujetos que en ella intervienen, en el ejercicio de la misión y funciones que le han sido conferidas, de acuerdo con los principios de la política exterior, los lineamientos aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular y las indicaciones impartidas por el Presidente de la República”.

Como sujetos se señalan en dicha Ley a la Asamblea Nacional del Poder Popular; el Consejo de Estado; el Presidente de la República de Cuba; el Consejo de Ministros; el Ministerio de Relaciones Exteriores; las misiones diplomáticas y oficinas consulares en el exterior; y los órganos, organismos, entidades y organizaciones que participan en la ejecución de la política exterior del Estado.

Por otra parte, en la misma Ley se establecen como miembros del Servicio Exterior las personas naturales que laboran en el servicio externo e interno, como personal diplomático, consular, administrativo, técnico o de servicios, cuando se encuentren directamente ejerciendo atribuciones y obligaciones para cumplir los principios de la política y la Acción Exterior del Estado.

Los sujetos que intervienen en la Acción Exterior del Estado se encuentran obligados al cumplimiento de determinados principios, como: la unidad de acción en el exterior; la fidelidad institucional; la planificación y organización; la jerarquía y control; la eficiencia y probidad; y el respeto a la legalidad.

Sin embargo, en la propaganda estatal, es importante tomar en cuenta, que se está produciendo lo que se conoce como una *reorientación de la autoridad*, hacia nuevos actores, no estatales, que contribuyen decisivamente a la defensa de los intereses nacionales.

Aunque el Estado permanece en el centro del poder mundial, nunca antes habían competido tantos actores no estatales, para obtener una mayor influencia en la política exterior. Los gobiernos regionales, las multinacionales, los *lobbies*, los gigantes informativos y los individuos influyentes en los medios masivos y las redes sociales, entre otros actores, participan e influyen con fuerza en las decisiones que afectan a la política internacional.

Por otro lado, cualquier acción de un Gobierno o de sus representantes en el exterior, incide en la imagen del país. Las palabras y las acciones de los diplomáticos, trascienden la actuación limitada de la Misión y adquieren una nueva dimensión, donde la audiencia es la opinión pública. Un embajador, un cónsul o un funcionario en el servicio externo, no solo es percibido y evaluado por sus características personales, sino como un representante que reproduce en su actuación las características de su país.

Además, existen actores no oficiales, que tradicionalmente no se identifican con la política exterior, como una selección deportiva, una delegación artística o una exposición tecnológica, que contribuyen a la imagen exterior de la nación, de una manera tan significativa, como los representantes estatales (R. Rubio, 2014).

El funcionario del servicio exterior cubano, tanto en las labores del servicio interno como externo, tiene una importante tarea: la de contribuir a divulgar la política y la verdad del país, bloqueado no solo desde el punto de vista económico, comercial y financiero, sino también informativo.

Una gran cantidad de noticias sobre Cuba son falsas o manipuladas en las redes sociales, de ahí la importancia de transmitir información verdadera y explicar, argumentar y persuadir, así como desarmar a aquellos malintencionados que intentan afectar la imagen de nuestro país.

Desde luego, cualquier labor en la esfera de la comunicación, tanto en el servicio interno como externo, tiene que partir de una

planificación, que conciba acciones de carácter táctico, en función de ejes temáticos y temas priorizados, como parte de la estrategia general del país.

Las acciones deben aprovechar todos los espacios posibles, para proyectar una imagen coherente de nuestra realidad y lograr la mayor coordinación en esa labor con los Organismos de la Administración Central del Estado, entidades de la Administración Pública, otros sujetos jurídicos o naturales del país y actores representativos de la sociedad civil cubana.

La participación de nacionales en eventos internacionales, las visitas de delegaciones oficiales al exterior, la realización de eventos internacionales en el país, son entre otras, algunas acciones que pueden y deben aprovecharse en función de la promoción externa de la imagen de Cuba.

Es fundamental también la planificación e integración de acciones generales y específicas de influencia hacia figuras prominentes, líderes de opinión y operadores de información de todo el mundo, a fin de trasladar a esas personalidades, permanentemente y de forma coyuntural, mensajes objetivos sobre la realidad cubana que les facilite contrarrestar campañas anticubanas.

La labor en interés de divulgar una adecuada imagen del país hacia el exterior, debe estar también estrechamente articulada con diseños comunicacionales, que contengan varias líneas de acciones principales en diferentes planos de actuación, presencial y digital, tales como: sitios web, redes sociales, prensa nacional y extranjera, foros, videoconferencias y otras formas.

El objetivo de ese trabajo es coordinar el proceso de diseño e instrumentación de acciones que permitan posicionar nuestros mensajes en la opinión pública internacional, con vistas a resaltar la posición cubana en relación con un tema específico de interés para la política exterior del país o contrarrestar las acciones y matrices de opinión contrarias a nuestro país.

Las técnicas psicológicas de la propaganda

Las técnicas de la propaganda consisten en procedimientos especiales o trucos del oficio, utilizados en las campañas de propaganda, para influir con más efectividad, al actuar sobre la psicología de la audiencia, que puede no percatarse de los procedimientos a los que está sometida, ni de sus objetivos.

- **Las palabras mágicas:** se refiere al empleo en el mensaje de ciertas palabras seductoras, que encierran conceptos y valores aceptados por todo el mundo y con fuerte significación moral para el auditorio al cual se dirige, por ejemplo, libertad, patria, familia, honor, democracia, ética, derechos humanos, cuyo uso genera respuestas inmediatas de identificación en la audiencia.

Casi siempre son ideas generales, para que sean las propias personas quienes le den su propia interpretación y se identifiquen con ellas. Muchas sirven para justificar acciones discutibles y proporcionar respuestas sencillas a problemas complejos. Por ejemplo, la existencia de armas de exterminio masivo por el gobierno iraquí, fue el pretexto usado en 2003 para la invasión a ese país, por parte de una coalición liderada por Estados Unidos y sin embargo, las presuntas armas nunca fueron encontradas, cuando ya la ocupación del territorio y la caída del gobierno de Iraq, eran hechos consumados e irreversibles.

- **El testimonio de autoridad:** cuando un mensaje se emite por una persona de prestigio en el tema tratado o que se supone esté bien informada sobre el mismo, es más fácilmente aceptado por la audiencia. La fuente de la información se clasifica como blanca (cuando ella es perfectamente reconocible), gris (cuando surgen dudas sobre quien emite el mensaje) o negra (si la fuente es desconocida).
- **El empleo de reconocidas personalidades** del arte, el deporte o los negocios para emitir o apoyar determinados mensajes. La

gente tiende a identificarse con esas figuras públicas y adoptar gustos y actitudes similares a ellas.

- **La simplificación de la información compleja:** la presentación sencilla, clara y esquematizada de un tema, por complejo que sea, facilita la fácil comprensión de la audiencia. Los individuos que la reciben aparecen como personas bien informadas y con criterios acerca de temas complejos.
- **La omisión de la información** que pueda representar un obstáculo para persuadir a las masas, en interés de los fines de la propaganda. El ocultamiento de determinada información siempre brinda un cuadro incompleto, desequilibrado y sesgado de la realidad. La situación generalmente se acompaña del exagerado realce de los beneficios que representaría la asimilación del mensaje por el receptor.
- **La adaptación de la propaganda a los diversos públicos:** es vital adaptar el contenido y la forma del mensaje a los auditorios a los que se dirige. Muchas veces a los propagandistas de formación académica les cuesta trabajo adaptar su discurso a auditorios campesinos u obreros, con sus propios intereses y características. Adolf Hitler fue un maestro en esto: ante sus antiguos compañeros evocaba el heroísmo de las luchas pasadas, ante los campesinos hablaba de la dicha en familia y ante las mujeres de sus deberes como madres alemanas.
- **El no enfrentamiento con las ideas prevalecientes:** la propaganda casi nunca parte de cero, se apoya en un substrato ideológico preexistente en el público, al que el orador no ataca frontalmente, pues se declara inicialmente de acuerdo con este, hasta doblegarlo posteriormente a sus intereses. Lo que importa es aproximar, por medio de palabras y emociones, las propuestas a la actitud primitiva de la muchedumbre.

Este método lo encontramos en los más grandes oradores de la Antigüedad como Demóstenes y Cicerón y los modernos

especialistas de la propaganda no han hecho más que extenderlo a las grandes masas.

Curtis Daniel MacDougall recomendaba: “Se debe evitar el ataque frontal a una tendencia. Es mejor concentrarse en crear las condiciones psicológicas, a fin de que el resultado deseado, parezca proceder naturalmente de las propias personas” (MacDougall, 1952).

- **La presentación de la opinión como mayoritaria:** cuando el mensaje se presenta como aceptado por la mayoría, se explota la tendencia natural en las personas a estar de parte de la mayoría, no quedarse aisladas, seguir la corriente (*disonancia cognoscitiva*). Con esta técnica se ganan adeptos sobre todo entre los vacilantes e indecisos.
- **La insinuación:** cuando no es conveniente utilizar técnicas y procedimientos directos de propaganda, por las características de la audiencia o el poco prestigio del emisor, se emplean procedimientos sutiles, sembrando dudas y sospechas en la audiencia con el fin de lograr el objetivo.

La fuente que elabora el mensaje no dice claramente, sino que sugiere, dejando que la audiencia saque conclusiones, explotando así la característica del ser humano, que prefiere creer que las conclusiones son suyas y no que se las han impuesto.

- **La manipulación de la información:** se emplean frases de discursos o entrevistas fuera de su contexto, se exageran hechos aislados para que parezcan generales, se hacen comparaciones con otros países para sembrar la desconfianza.

A partir de la Primera Guerra Mundial hasta la actualidad, el desarrollo exponencial del conocimiento en Psicología y Propaganda, han favorecido a las élites de los gobiernos y a las empresas e individuos con poder, la manipulación silenciosa de las masas, para el logro de sus fines.

Joan Ferrés considera que las personas se sienten infalibles a la manipulación, mediante la propaganda, debido a su creencia en cuatro mitos falsos:

El falso mito de la libertad: la persona se considera libre, porque *hace lo que quiere* y no repara en que, con la propaganda, le inducen determinada cultura, deseos, gustos, ideas, actitudes y comportamientos concretos, que lo convierten realmente en una víctima de los medios.

El falso mito de la racionalidad: la gente vive convencida de que su conducta es un producto de la razón y de la lógica propias. En realidad, las emociones y sentimientos, muchas veces burlan el pensamiento y prevalecen en sus decisiones, sin que el hombre lo perciba. La persona no siempre es consciente de ello y ante determinados hechos, adopta el mecanismo de la racionalización, como una defensa en búsqueda de argumentos lógicos que sirvan para justificar algunas decisiones, es decir, que aporta falsas razones para dar apariencia de racionalidad y encubrir los auténticos motivos emocionales.

El falso mito de la conciencia: las personas creen que controlan conscientemente sus decisiones y creencias, sin tener en cuenta la existencia del subconsciente y el inconsciente, que se encuentran constituidos por deseos e impulsos, generados muchas veces por la propaganda, que desempeñan un papel activo y no siempre están al alcance del pensamiento consciente. Realmente, el hombre no puede percibir conscientemente todos los millones de estímulos que actúan sobre él.

El falso mito de la objetividad: el hombre piensa que siempre es capaz de rechazar la subjetividad en el análisis de las informaciones que recibe. En realidad, cada vez que se reciben nuevas informaciones, estas se apoyan sobre esquemas o estructuras mentales, que actúan como filtros de los múltiples estímulos y orientan la interpretación de lo que se percibe. Todas las percepciones que recibe el hombre, están condicionadas por la cultura asimilada y su experiencia anterior (Ferrés, 1996).

- **La mentira:** es un recurso sumamente utilizado en los mensajes, pues por lo general es muy difícil comprobar la veracidad por la mayoría de la audiencia. Esto se aprecia, en ocasiones, al alterar los resultados de encuestas para favorecer a determinados candidatos en las elecciones.
- **La repetición sistemática de adjetivos negativos o frases despectivas,** con el objetivo de demonizar a los dirigentes o los sistemas adversarios: esto provoca en muchos ciudadanos, la repulsa contra los implicados, al convertirse la relación entre la persona o el sistema y los adjetivos negativos, en un reflejo condicionado. Por ejemplo: por todas las vías, cada vez que se nombra a un dirigente adversario, se le colma de adjetivos negativos, tales como el dictador, el asesino, el criminal, el tirano o el violador de los derechos humanos.
- **El uso del *slogan*:** en los años 50 del siglo pasado se bautizó con mucho éxito al refresco Coca-Cola como: “*La pausa que refresca*”, para influir psicológicamente en las personas, indicando por un lado que cuando se toma se hace una *pausa*, lo cual relaciona el producto con algo beneficioso, como el corte de la rutina, el rato de libertad de la persona y por el otro lado el *slogan* menciona también su calidad de *refrescante*, un valor positivo que se añade cuando el consumidor elige la bebida.
- **El rumor:** es un fenómeno social, que consiste en una información que se transmite de persona a persona, por lo general oralmente, sin medios probatorios seguros para demostrarla. Al correr un rumor, siempre se supone que se está transmitiendo un hecho cierto.

El rumor puede ser espontáneo o intencionado. Este último apunta a un fin determinado: generar emociones en cuestiones que tienen que ver con las necesidades e intereses de las personas, a las cuales el rumor les resulta interesante y por eso vuela, corre y se difunde hasta esparcirse en todos los ámbitos.

Allport y Postman establecieron en su *Ley básica del rumor* que estos se difunden proporcionalmente a su importancia y la ambigüedad de la información que transmiten. La relación entre ambas no es aditiva, sino multiplicativa, por lo que, si una de ellas es igual a cero, no existe rumor (Allport & Postman, 1947).

Siempre que hay tensión social o cuando no se dispone de informaciones de interés, completas, oficiales y a tiempo, florecen los rumores. Por otro lado, cuando se quiere provocar tensión social, se pueden difundir rumores falsos.

En la transmisión del rumor también se ponen de manifiesto otras leyes:

- Ley de la reducción: en la medida que se comienza a transmitir de persona a persona, el rumor tiende a hacerse más conciso, reduce su extensión y pierde detalles.
- Ley de la estabilidad: la percepción, retención y narración selectiva del tema principal y un limitado número de pormenores, se mantienen casi constante durante toda la transmisión.
- Ley de la asimilación: las personas reorganizan los contenidos del rumor y le imprimen una interpretación peculiar, más ajustada a sus propias características.

Existen variados tipos de rumores:

1. Transversales: se sirven de otros medios de comunicación para lograr su difusión.
2. Troll: son promovidos de manera fraudulenta para afectar la credibilidad de una persona, empresa, marca comercial o institución.
3. *Spam*: circulan por medio de e-mail y mensajes que se envían de un internauta a otro, creando un efecto exponencial de reenvíos.
4. Sorprendentes: forman parte del imaginario cultural y colectivo de millones de usuarios de televisión e Internet en todo

el mundo, los más conocidos son aquellos que aseguran que el hombre no llegó a pisar la Luna o que las Torres Gemelas de Nueva York no fueron atacadas.

5. Transnacionales: viajan de un país a otro, se caracterizan por su capacidad de multiplicación idiomática y son traducidos con rapidez.
6. *Punisher*: uno de los más letales y agresivos, comporta todo tipo de consecuencias negativas para la víctima del mismo, que llega a sufrir todo tipo de insultos, humillaciones, ataques y abusos por distintas vías.
7. Estacionales: se vuelven a activar ante la llegada de un acontecimiento, fecha o época.
8. Relámpago: circulan de boca a boca, a gran velocidad, sin el apoyo de Internet ni medios de comunicación.
9. Delictivos: tienen como principal intención engañar a sus víctimas y vaciar sus bolsillos es el caso de rumores sobre falsas inversiones.

Un individuo puede tomar dos actitudes básicas ante el rumor: la crítica o la acrítica. Adopta una actitud crítica cuando conoce el asunto que es objeto del rumor, sabe de qué se trata y es capaz de distinguir lo que puede tener de verdad y de mentira.

La actitud acrítica se asume, en algunos casos, cuando la creencia del rumor satisface alguna necesidad o creencia del sujeto y encaja en su patrón de preferencias y desagradados, y en otros casos, si no puede establecer la certeza o falsedad del mismo.

En la historia, uno de los rumores propalados con mayor criminalidad y trascendencia social, fue el que dio lugar a la Operación Peter Pan, en la cual más de 14 mil niños, fueron enviados solos desde Cuba hasta Estados Unidos, entre diciembre de 1960 y octubre de 1962, por el temor de sus padres a que el Gobierno cubano les quitara a sus hijos a la edad de cinco años, como era propalado por emisoras radiales hacia Cuba.

- **Los globos de ensayo:** en muchas ocasiones la propaganda utiliza el método de propalar un mensaje con carácter exploratorio, para ver la reacción del público al que se dirige y reorientar la política de la información a transmitir. Si la reacción de la opinión pública es desfavorable, hay varias opciones a seguir, desde reorientar el mensaje hasta desacreditar la fuente o ignorar los hechos hasta que se olviden.
- **Las maniobras de diversión:** cuando se persigue el objetivo de distraer o desviar la atención de la opinión pública sobre alguna cuestión, se acude a la búsqueda de un hecho importante, que despierte el interés del público, lo que se logra a partir de que la excitación de lo nuevo, provoca la inhibición de lo viejo. Por ejemplo, J. Goebbels, cuando las persecuciones antisemitas escandalizaban a la opinión pública internacional, lanzó en la prensa alemana, para contrarrestar esos hechos, una fuerte campaña contra la persecución de los católicos irlandeses a manos de los ingleses.
- **La técnica subliminal:** es un error creer que solo existe percepción de aquello de lo que se es consciente. El uso del mensaje subliminal, es decir, por debajo del umbral consciente de la percepción, constituye una manipulación de la mente humana, empleando el espacio de lo denominado como subconsciente.

Los primeros experimentos de subliminalidad en la esfera de la publicidad, se hicieron en la década de 1950 y desde esos años se han comenzado a utilizar de forma solapada, siempre negando su existencia por parte de las agencias. Mucho se ha hablado, por ejemplo, de las frases: “*Drink Coca-Cola*” y “*Hungry? Eat popcorn*”, introducidas durante 1/3000 segundos, cada cinco segundos, en la película *Picnic*, que aumentaron 57,8 % en las ventas del refresco y 18,8 % en el caso de las palomitas de maíz.

El ojo humano es lento y solo percibe conscientemente imágenes transmitidas a determinadas velocidades y posee una característica

denominada *resistencia retiniana*, que consiste en que la última imagen que hemos visto, se mantiene durante décimas de segundo en nuestra retina.

Gracias a esta característica, es posible que exista el cine, que se basa en el paso a una determinada velocidad de imágenes fijas (24 por segundo) que proporcionan una sensación ficticia de movimiento. Aunque entre fotograma y fotograma la pantalla queda en negro por el paso del obturador, conscientemente no se percibe por la citada *persistencia retiniana*.

Por lo tanto, es posible proyectar imágenes invisibles para el ojo humano. Esos mensajes, no obstante, son captados por el cerebro, que a nivel subconsciente está demostrado que puede recibir y almacenar imágenes a mucha más velocidad.

Recomendaciones psicológicas para impartir una conferencia política

Una buena parte del éxito de la conferencia se logra en la preparación de la misma.

Lo primero que hay que determinar son los objetivos, es decir, los resultados que pretendemos lograr con nuestro mensaje, que deben estar dirigidos a convencer y persuadir, en correspondencia con el contenido del mismo, las características del público participante, el tiempo de que disponemos y las condiciones del lugar. El propagandista político debe estar convencido de lo que afirma, de lo contrario no podrá convencer a nadie.

La conferencia puede ser dividida en partes lógicas, sobre todo si es extensa, pero desde el principio al final debe mostrar una coherencia única. La práctica dice que es mejor centrarse en dos o tres ideas claves, bien estructuradas, que pretender abarcar muchas de ellas. La introducción de la conferencia es muy importante, es la primera impresión que despierta expectativas y simpatías o antipatías. Al final

debe realizarse una conclusión que enlace en una idea central, los aspectos analizados separadamente.

El propagandista debe conocer las expectativas del público para con la conferencia, transmitir ideas y conceptos interesantes y novedosos para mantener la atención, pues de lo contrario, la actividad será aburrida y poco eficaz. La transferencia del mensaje al público, dependerá en gran medida de la habilidad del ponente en modular la señal y adaptarla a la audiencia. Para ello es vital, primeramente, que conozca la misma: su cultura, ideología, necesidades, intereses, sentimientos.

Una buena conferencia debe despertar sentimientos y emociones positivas en el auditorio. Es imprescindible también al discursar, que se capte el interés y se atraiga la atención del auditorio, hacerlo pasar de ente pasivo a sujeto activo en la comunicación, lo que se logra, fundamentalmente, al demostrar que el mensaje es nuevo e importante para él, utilizando un lenguaje, que por sus características, tienda a promover el interés.

El expositor debe detectar los estados de ánimo del público, buscar los recursos psicológicos para influir en ellos y ser hábil en saber situarse en el lugar de los oyentes. Es importante el uso adecuado del lenguaje, tanto el verbal, como el paraverbal y el no verbal.

Las características del receptor tales como: su inteligencia, necesidades, ideología, intereses, sentimientos y actitud hacia el emisor, también influyen en la efectividad persuasiva.

En las relaciones cara a cara entre emisor y receptor, el primero debe ser capaz de percibir la retroalimentación, que le sugiera el grado en que se comprende el mensaje y le posibilite modular los cambios que considere oportuno. Por otro lado, los papeles de emisor y receptor pueden ir alternando, en la medida que la comunicación adquiera un interés marcado para ambos.

Ernesto Guevara relató cómo se manifestaba este intercambio en los discursos de Fidel Castro ante el pueblo: “En las grandes

concentraciones públicas, se observa algo así como un diálogo de dos diapasones, cuyas vibraciones provocan otras nuevas en el interlocutor. Fidel y la masa comienzan a vibrar en un diálogo de intensidad creciente, hasta alcanzar el clímax en un final abrupto, coronado por nuestro grito de lucha y de victoria”.

Aunque la triada emisor-mensaje-receptor ocupa el centro de la eficiencia en la persuasión, no pueden desdeñarse la influencia de otros factores del entorno físico, como el ruido, la iluminación, la temperatura y el confort en general del ambiente que pueden facilitar o dificultar la comunicación y por consiguiente la capacidad persuasiva.

Las conferencias con el tiempo han pasado de ser leídas y distantes a ser explicadas e interactivas. El orador debe mostrar dominio del contenido, estar actualizado en los más mínimos detalles, no aferrarse al texto y discursar con claridad, naturalidad y fluidez, evitando repeticiones innecesarias y el uso de muletillas en el lenguaje.

El ritmo del lenguaje no debe ser ni demasiado rápido que resulte indigerible, ni demasiado lento que se convierta en aburrido, sino que debe contribuir a acentuar los aspectos esenciales y mantener el interés entre los oyentes.

El mensaje debe ser veraz y sincero, los ejemplos y las palabras deben ser adaptadas a las características del público. Los asuntos deben ser demostrados prácticamente, apoyándose en datos, hechos, videos y sobre todo en la historia y la vida real. No exagerar las comparaciones con otras épocas y países. No caer en los extremos de simplificar todo y quedarse en lo superficial, o por el contrario atiborrar de argumentos o detalles al auditorio.

El contenido del mensaje para ser comprendido y aceptado por el auditorio y poseer la capacidad de movilizarlo, debe influir con efectividad en las esferas del conocimiento y las emociones del público y ser percibido por este como claro y preciso, argumentado y veraz, así como adecuado a sus necesidades, intereses y expectativas. Otros

aspectos que influyen, además, son la originalidad, la relevancia, la organización y la sistematicidad del mensaje.

Si elabora medios didácticos, como las proyecciones digitales en Power Point, debe tener en cuenta que la conferencia no se convierta en una lectura aburrida, sino que las proyecciones actúen como apoyo a la actividad. Las diapositivas deben tener una distribución armónica de su contenido, no deben tener errores ortográficos y elaborarse de forma tal que garantice un elevado contraste con el fondo de la diapositiva.

La propaganda política nazi en Alemania

Durante las décadas del 20 y 30 del pasado siglo, la propaganda desempeñó un papel fundamental en el surgimiento y fortalecimiento del nazismo en Alemania, aprovechando la crisis política, económica y social que atravesaba el país. Paul Joseph Goebbels, como ministro de Propaganda de esa nación, se especializó en el manejo de las grandes masas, para adoctrinarlas en la perversa ideología hitleriana.

Leonard William Dobb, a partir del estudio del diario escrito entre los años 1942 y 1943 por el propio Goebbels, esbozó 19 principios que rigieron la propaganda fascista en Alemania (Dobb, 1950).

- Los propagandistas deben tener acceso a los datos de inteligencia.
- La propaganda debe ser planificada y ejecutada por una sola autoridad.
- Las consecuencias propagandísticas de una acción, deben ser consideradas en la planificación de la misma.
- La propaganda debe afectar la política y la acción del enemigo.
- La información operativa desclasificada debe estar disponible para implementar una campaña de propaganda.

- La propaganda debe provocar el interés de la audiencia y ser transmitida a través de un medio que capte su atención.
- Solo la credibilidad debe determinar si la propaganda es verdadera o falsa.
- El propósito, contenido y efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de su exposición y la naturaleza de sus campañas de propaganda, son elementos que determinan si debe ser ignorada o refutada.
- La credibilidad y los posibles efectos de la información, determinan si los materiales de propaganda deben ser censurados.
- El material de propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones, cuando sirva para disminuir el prestigio del enemigo o brinde apoyo al objetivo propio del propagandista.
- La propaganda negra debe ser utilizada en lugar de la blanca, cuando esta última resulte menos creíble o produzca efectos indeseables.
- La credibilidad de la propaganda se facilita cuando se realiza por líderes con prestigio.
- La propaganda debe ser cuidadosamente sincronizada entre todos los factores.
- La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y la gente, con frases o slogans distintivos.
- La propaganda hacia el frente doméstico debe evitar la generación de falsas esperanzas que puedan ser destruidas por acontecimientos futuros.
- La propaganda hacia el frente doméstico debe crear un óptimo nivel de ansiedad.
- La propaganda hacia el frente doméstico debe disminuir el impacto de la frustración.
- La propaganda debe facilitar la guerra, especificando las razones por las cuales hay que odiar al enemigo.

- La propaganda no debe dirigirse directamente contra tendencias de opinión fuertes, sino que debe ofrecer alternativas de acción o distracción, o ambas inclusive.

Estos conceptos contribuyeron a la eficacia de la propaganda nazi en Alemania, cuyos mensajes fascistas llegaron a funcionar de forma orquestada y bajo un principio básico: la repetición continua de la mentira, desde diferentes perspectivas, pero con un mismo objetivo, hasta hacerla creer verdadera.

La contrapropaganda

La *contrapropaganda* es la propaganda que desarrolla una institución o persona, a través de diferentes medios de comunicación, con el objetivo de neutralizar determinados mensajes que se consideran perjudiciales para su imagen o sus propósitos y que generalmente son divulgados por su adversario. Aunque en la práctica, la contrapropaganda se emplea en actividades tan diferentes como los negocios o el deporte, casi siempre se utiliza relacionada con las esferas política y militar.

La neutralización del mensaje se logra fundamentalmente demostrando, al mismo público que recibió la información, que el mismo carece de veracidad, que su contenido es falso. Revelar la verdad garantiza la efectividad de la contrapropaganda, fortalece el prestigio del emisor y debilita la credibilidad en la propaganda que combate.

Los procedimientos que se emplean en la contrapropaganda son los mismos de la propaganda y tienen como particularidad que están influidos por el carácter de la información propalada, los efectos probables que pueda generar y el contexto concreto en que se divulga.

Para realizar la contrapropaganda se aconseja tomar en cuenta las cuestiones siguientes:

- Analizar la propaganda a enfrentar, los aspectos centrales de los mensajes, los contenidos más dañinos por sus probables efectos, los puntos más consistentes y los más débiles.
- Apreciar integralmente la situación, tomar decisiones sobre los objetivos de la contrapropaganda y establecer un orden para su tratamiento, priorizando los de mayor importancia y los más débiles.
- Considerar que la demostración con todos los argumentos que sean posible, de que la propaganda del adversario está en contradicción con los hechos o que es una mentira, es el arma más efectiva de la contrapropaganda.
- Analizar cómo tratar los puntos más fuertes, en ocasiones se puede realizar de frente y a veces se requiere hacerlo de manera lateral, por un rodeo.
- Actuar en el momento adecuado. Si hay demoras en ejecutar las acciones de contrapropaganda, se corre un gran peligro. Si, por el contrario, se realiza sin haber tomado el mensaje determinada magnitud, que haga necesaria una respuesta, podemos convertirnos inconscientemente y de manera paradójica, en promotores de los mensajes que debemos neutralizar.
- Procurar que los emisores de la propaganda queden descaracterizados, ya sea por acciones pasadas que indiquen su baja catadura moral o por actitudes políticas contrarias a las que actualmente profesa. También se emplea la ridiculización del adversario, haciéndolo objeto de burlas, bromas y caricaturas.

CAPÍTULO 10

LA PSICOLOGÍA OPERATIVA

La Psicología Operativa (Operational Psychology) es una disciplina emergente que tiene sus raíces en los trabajos de selección de personal, realizados por psicólogos y psiquiatras en la década del 40 del siglo pasado, en los Estados Unidos, con el objetivo de evaluar candidatos y elegir personas, aptas para la labor de contrainteligencia, como agentes secretos (*operatives*) de la Oficina de Servicios Estratégicos (Office of Strategic Services, OSS), precursora de la Agencia Central de Inteligencia (Central of Intelligence Agency, CIA).

La rama de la OSS, relacionada con la instrucción y capacitación, al final de la Segunda Guerra Mundial, publicó un libro titulado *La evaluación de las personas (The Assessment of Men)*, elaborado sobre la base estadística de los trabajos realizados, que facilitó tanto identificar defectos que descalificaban a los candidatos, como descubrir talentos con habilidades extraordinarias para la labor a realizar (Palarea, 2007).

La Psicología Operativa ha ampliado su radio de acción a otras esferas y cuerpos de la seguridad del Estado, la policía, las fuerzas armadas y los servicios de inteligencia. Ella ha puesto el objeto de su atención, en la elaboración de un conjunto de teorías y técnicas

aplicadas, para comprender el pensamiento, la motivación, el comportamiento, en suma, el universo psicológico de las personas sobre las que actúa y recomendar desde el punto de vista psicológico, las propuestas de influencia más apropiadas.

Su misión principal es asesorar, evaluar y recomendar a los jefes y profesionales el curso de acciones en interés de distintas actividades, como selección de agentes, interrupción de un ataque terrorista, control de situaciones extremas, operaciones de inteligencia, evaluación indirecta de jefes militares enemigos, apoyo en interrogatorios e influencia psicológica sobre el adversario, entre otras actividades. La Psicología Operativa se ha imbricado tanto en los asuntos de seguridad nacional, que algunos proponen cambiarle el nombre por Psicología de la Seguridad Nacional.

La Psicología Operativa en los Servicios de Inteligencia

Una de las funciones más importantes de los psicólogos operativos, es el asesoramiento a los servicios de inteligencia, que incluye la caracterización, selección y evaluación de personas como agentes secretos (*operatives*). La palabra *operative*, se suele traducir mal del inglés en algunos textos, así, *a CIA operative*, se traslada a veces al español como un operativo de la Agencia Central de Inteligencia, cuando en realidad, se refiere a un agente secreto de esa Agencia.

La selección y el entrenamiento psicológicos de una persona para *operative*, por las características de su trabajo, es una tarea secreta y compleja. El aspirante debe tener y desarrollar elevado valor personal, resistencia al estrés, control emocional, discreción, astucia, agilidad mental, memoria, inteligencia y simpatía, entre otras cualidades. Por otro lado, el agente está expuesto a padecer graves secuelas psicológicas por sus actividades, como el trastorno por estrés postraumático, comportamiento psicopático, trastornos neurovegetativos,

depresión o enfermedades asociadas a altas dosis de tensión en su vida.

Existen muchos servicios de inteligencia en el mundo, el más antiguo es el del Vaticano, creado en 1566 por el papa Pio V para hacer frente al protestantismo. Entre las agencias más famosas están: el Instituto de Inteligencia y Operaciones Especiales de Israel (MOSSAD), el MI6 del Reino Unido y la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos.

La CIA es un servicio de inteligencia exterior del Gobierno Federal de Estados Unidos, que tiene su sede central en Langley (Virginia) y fue fundada en 1947. Está encargada de recopilar información sobre gobiernos extranjeros, corporaciones e individuos; analizar esa información, de conjunto con las otras quince agencias de inteligencia norteamericanas y proporcionar una evaluación de interés al Gobierno norteamericano. La CIA realiza principalmente su labor de espionaje, mediante la utilización de la inteligencia humana (HUMINT).

Además, se encarga de realizar o supervisar actividades encubiertas y otras operaciones tácticas. Sus empleados, por lo general, operan en las embajadas de los Estados Unidos, repartidas por todo el mundo. La CIA goza de gran independencia, presupuesto y poder, al punto que llega a ser considerada como *un Estado dentro del Estado*.

Esta Agencia ha planeado, intervenido, dirigido o ejecutado numerosos asesinatos e intentos de asesinato de importantes personalidades políticas, golpes de Estado, derrocamientos de gobiernos contrarios a las posiciones de los Estados Unidos, entrenamiento y financiación de organizaciones terroristas o paramilitares y otras sucias tareas. Contra la Revolución cubana, desde los primeros momentos del triunfo revolucionario de 1959, la CIA ha fraguado asesinatos, desembarcos armados, complots y conspiraciones, entre otras agresiones (Escalante, 1993).

La inteligencia y el espionaje

La *inteligencia* constituye un tipo especial de conocimiento, con un valor agregado en el proceso de análisis, que aporta información de interés, a los procesos que conforman la toma de decisiones del Estado, las organizaciones o las empresas. La inteligencia, por el contenido de la información que persigue, puede ser clasificada fundamentalmente como: política, económica, comercial, industrial o militar. De acuerdo al tipo de fuentes que emplea, puede ser, entre otras: humana (HUMINT), abierta o pública (OSINT), satelital (GEOINT) o señales interceptadas (SIGINT).

Por otro lado, se denomina *espionaje* a la práctica y al conjunto de técnicas asociadas, dirigidas a la obtención encubierta de datos o información confidencial. La palabra espionaje proviene del término francés *espionage* y sus raíces léxicas son el verbo *speculari* (mirar desde arriba, observar) y el sufijo *age* que indica pertenencia o relación.

Estas dos actividades, como explica Adolfo Arreola, constituyen dos caras de la misma moneda, pues ambas procuran lo mismo: información estratégica, aunque tengan diferente connotación social: la búsqueda de inteligencia es una actividad, hasta cierto punto aceptada con normalidad por su carácter abierto, mientras que el espionaje es repudiado, quizás por la manera ilegal, furtiva y a veces violenta en que se produce; pero ambos conceptos no guardan diferencias esenciales (Arreola, 2015).

La inteligencia a través de fuentes humanas (HUMINT)

La inteligencia a través de fuentes humanas, se basa principalmente en el logro de contactos directos y la creación de un ambiente de confianza, con personas que poseen información de interés para la inteligencia, para mantener relaciones con una perspectiva de largo

plazo, debido a la complejidad que tiene la identificación, captación, reclutamiento y manejo de un agente.

Las técnicas comunes del espionaje personal han sido históricamente la infiltración y la penetración y en ambas es posible el uso del soborno y el chantaje. La *infiltración* es la técnica utilizada para introducirse internamente en las filas del adversario, a través de una persona conocida como *topo*, la cual se gana la confianza de aquellos que poseen la información de interés inmediato o potencial (actividades, capacidades, planes, proyectos) para tener acceso a la misma.

La *penetración* es la técnica preferida por las agencias de inteligencia, por ser más segura y rápida que la infiltración. Consiste en lograr la colaboración consciente o inconsciente de una persona que trabaja en las filas adversarias, con el fin de que proporcione datos e información confidencial de interés.

Algunas personas pueden colaborar inocentemente, por varias razones: pueden ser indiscretas; sienten necesidad de compartir noticias de primera mano con otras personas; no dan la debida importancia a compartimentar la información; desean demostrar poder por las cuestiones que dominan; se les *afloja* la lengua bajo el efecto etílico o no toman medidas elementales de seguridad para las conversaciones personales o telefónicas, ni para el trabajo informático.

Otras son reclutadas para trabajar en secreto en contra de su propio país, por diferentes motivaciones: ideológicas, económicas, morales, religiosas o personales.

El reclutamiento se produce, regularmente, a través de los siguientes pasos:

- Estudio y selección de personas con acceso a lo que se quiere conocer, sus motivaciones y vulnerabilidades (el alcohol, el dinero, las drogas, los regalos, las relaciones sexuales).
- Acercamiento por parte de un agente de inteligencia reclutador, quien inicia un proceso denominado “desarrollo de la fuente”,

dirigido a cultivar la confianza del futuro informante y prepararlo para la propuesta de colaboración futura.

- Empleo de recursos persuasivos para obtener la información, principalmente el *soborno*, utilizando dinero u otros medios o mediante recursos coactivos, principalmente el *chantaje*, con la amenaza del empleo de información de carácter personal contra la víctima, (infidelidad matrimonial, informaciones indiscretas, aceptación de dinero o regalos, faltas o delitos cometidos), para forzar su colaboración.

De la HUMINT a la VIRTUAL HUMINT

El desarrollo tecnológico en la esfera de la Informática y la Comunicación, ha convertido a las redes sociales en un excelente espacio para el reclutamiento de espías, por lo que el proceso de inteligencia, a partir de fuentes humanas, (HUMINT), ha ido evolucionando en los últimos años, hacia la identificación, el reclutamiento y el manejo de fuentes humanas, a través de las tecnologías del mundo virtual, lo que se conoce como VIRTUAL HUMINT o CIBER HUMINT.

El empleo de Internet, significa un cambio en la forma tradicional de espiar, pero no resta valor en esencia a la fuente humana, que sigue siendo la mejor manera de acceder a información de interés para la inteligencia.

El empleo de una u otra forma, presenta ventajas y desventajas para las agencias de inteligencia. HUMINT se desarrolla principalmente a partir de: contactos directos, destinados a crear un clima de confianza; interacciones con personas que pertenecen a circuitos de interés; reuniones para desarrollar relaciones personales, a largo plazo; seguimiento, vigilancia y control directo de entornos, así como otras actividades que se conocen como *manejo desde una perspectiva a largo plazo*, monitoreando constantemente la confiabilidad de la relación y el crecimiento o decrecimiento del nivel de confidencialidad.

HUMINT involucra a las personas dentro de un contacto físico, íntimo y directo, con un lenguaje emocional que fomenta la conexión y la cercanía, más allá de los intereses compartidos. El contacto físico, comer y beber juntos, compartir emociones y situaciones, son ejercicios que le permiten crear una conexión especial, que contribuye al aumento de la motivación en el desarrollo de la relación.

VIRTUAL HUMINT se basa en relaciones que no son necesariamente permanentes, que tienen un menor grado de compromiso y lealtad, que no permiten niveles de profundidad en la gestión de las relaciones, porque no se basan en un vínculo humano directo.

Por otro lado, a las agencias de inteligencia, en esta modalidad, se les facilita reclutar nuevos agentes u obtener la información de una manera más rápida, llegar a públicos muy difícil de contactar con los métodos tradicionales, tener menos gastos y asumir riesgos relativamente bajos, sin los peligros del contacto físico, así como difundir informaciones falsas para crear rumores sobre una persona, un gobierno o un país para desacreditarlos. “El proceso es simple: solicitudes de amistad para entablar contactos o suculentas ofertas de empleo, lanzadas desde bien contruidos y aparentemente fiables perfiles falsos. Sin duda, una técnica mucho más económica y menos arriesgada, que enviar agentes a territorio extranjero, para establecer conexiones u obtener información de fuentes humanas” (Díaz-Caneja, 2022).

Muchos países han denunciado, la intensificación de la práctica de intentos de captación de autoridades públicas, funcionarios del gobierno, especialistas, destacados científicos y altos ejecutivos de determinadas empresas, a través de plataformas sociales y compañías, cuyo objetivo es de servir de fachada para la obtención de colaboradores y de información reservada.

El amplio uso de los perfiles falsos en LinkedIn, Facebook, WhatsApp o Blogger, también posibilita a piratas informáticos, el envío de un *malware*, oculto en un inocente mensaje, que al abrirlo, permite al

atacante controlar completamente el ordenador de la víctima, accediendo a toda su información.

Los mensajes se producen, muchas veces, sin ninguna propuesta, simplemente se presentan como proveniente de una persona atractiva, que busca establecer vínculos con otras o como un profesional que busca contactar con otros especialistas. Este método, conocido como *jarro de miel* (*honey pot*), no tuviera importancia si fuésemos lo suficiente precavidos para no incorporar a desconocidos en nuestro círculo de contactos.

Los perfiles falsos se pueden elaborar a partir de fotos y datos robados a personas reales, pero también pueden ser generados por *Redes Generativas Antagónicas* (Generative Adversarial Networks, GAN), capaz de crear rostros de personas que no existen en la realidad.

VIRTUAL HUMINT representa muchas ventajas para las agencias de inteligencia, pero constituye un peligro para la sociedad, por lo que genera en cuanto al aumento incontrolable de identidades falsas, la desinformación desenfrenada, el monitoreo indiscriminado del tráfico de red, la imparable propagación de malware y la violación continua de la privacidad del usuario, entre otras trampas generadas por la mente humana para el espionaje.

No obstante, VIRTUAL HUMINT parece que seguirá teniendo un papel cada vez más importante en las operaciones de inteligencia futuras. El acceso y uso de Internet está aumentando rápidamente en todo el mundo.

El llamado *Internet de las Cosas* (*Internet of Things*), ya es una realidad y permite que cualquier dispositivo, además del ordenador, tales como: celulares, relojes, zapatillas, maletas, billeteras y automóviles, por solo citar algunos, puedan conectarse a Internet en cualquier lugar y momento. Las personas se están volviendo cada vez más virtuales, recurriendo a Internet para desarrollar redes sociales, disfrutar de juegos y establecer relaciones íntimas.

El celular se ha convertido en un instrumento esencial para la inteligencia. Existen sofisticados programas que sirven como software de espionaje (*spyware*) que se han infiltrado en celulares de jefes de Estado, prominentes políticos y exitosos empresarios. El intruso puede de forma remota y sin levantar sospechas, hacer capturas de pantalla, transmitir datos que contenga el aparato, alterar comunicaciones y activar el micrófono o la cámara.

Entrar al celular ofrece posibilidades interesantes para el espionaje, como conocer la ubicación en tiempo real de la persona, el historial de sus desplazamientos, con quién contacta y durante cuánto tiempo, de qué habla, cuáles son sus gustos, aficiones, intereses e ideas políticas. También constituyen un punto de acceso a los datos médicos, financieros o laborales del individuo espiado, fotografías y videos personales y archivos de trabajo. Todo lo que hacemos pasa hoy por estos dispositivos.

Investigaciones realizadas han detectado unos 1500 productos informáticos distintos para ese trabajo, clasificados en once categorías, que van desde rastreadores de ubicación o de actividad digital, hasta sistemas de grabación de audio o los programas de hackeo. Y aún no existe una regulación internacional que afecte a este tipo de artilingio (Pascual, 2021).

Phishing: la forma más sencilla, peligrosa y efectiva de ciberataque

A diferencia de otros tipos de amenazas en Internet, el *phishing* no requiere del atacante conocimientos técnicos sofisticados, de hecho, es la forma más sencilla de ciberataque y, al mismo tiempo, la más peligrosa y efectiva, pues ataca el ordenador más vulnerable y potente: la mente humana. Esta técnica se usa para robar identidades, contraseñas, cuentas y todo tipo de información, tanto con el ánimo de robar el dinero de las cuentas de los usuarios, como de

obtener información de interés guardada en su ordenador, laptop, tablet o celular.

Los autores del *phishing* no tratan de explotar una vulnerabilidad técnica en el sistema operativo de su dispositivo, sino que utilizan **Ingeniería Social**. Ningún sistema operativo está completamente a salvo de este tipo de ataque, con independencia de lo sólida que sea su ciberseguridad.

Phishing parece provenir de una combinación de las palabras inglesas *phone*, teléfono y *fishing*, pesca, pues funciona muy parecido a esa actividad. Se prepara el anzuelo para engañar a una víctima, se lanza y se espera a que pique la carnada. Los atacantes, a menudo, recurren al *phishing*, porque no pueden encontrar ninguna vulnerabilidad técnica y entonces procuran engañar al dueño de la llave de acceso a la información. En la mayoría de los casos, el eslabón más débil en un sistema de seguridad, no es un fallo oculto en el código informático, sino una persona que no comprueba la procedencia de un correo electrónico.

Una de las formas de actuar más comunes en el phishing es la siguiente: la víctima recibe un mensaje de correo electrónico o un mensaje de texto, que imita o suplanta la identidad de una persona u organización de confianza. Cuando abre el correo o el mensaje, encuentra un texto creado para infundirle miedo, con la intención de debilitar su buen juicio, donde se exige a la víctima que vaya a un sitio web y actúe de inmediato o tendrá que afrontar alguna grave consecuencia.

Si el usuario hace clic en el enlace, se le envía a un sitio web que es una imitación del legítimo. A partir de aquí, se le pide que se registre con sus credenciales de nombre de usuario y contraseña. Si es lo suficientemente ingenuo y lo hace, la información de inicio de sesión llega al atacante, que la utiliza para robar identidades, saquear cuentas bancarias y obtener información personal.

Es notorio el caso de John Podesta, director de la campaña de Hillary Clinton en las elecciones presidenciales norteamericanas de 2016, a quien se le hackeó su Gmail, con las filtraciones subsiguientes, después de caer en un truco, un ataque de *phishing* que afirmaba que su contraseña de correo electrónico se había visto comprometida y, por lo tanto, se le pedía *haga clic aquí para cambiarla*.

También existe *phishing* a través del teléfono o vía SMS, utilizando procedimientos similares: el *phisher* llama afirmando representar al banco, la policía o alguna agencia y asustan a la víctima con algún tipo de problema e insisten en que lo solucione inmediatamente, facilitando su información de cuenta o pagando una multa con una transferencia bancaria o con tarjetas prepago, porque son casi imposibles de rastrear.

Reconocer un intento de *phishing* no siempre es sencillo, pero el sentido común nos puede ayudar mucho. Cosas raras e inusuales, exigencias de pago por compras que no hemos hecho o que estamos seguros que pagamos, artículos o servicios caros que ganamos en sorteos o rifas, son cuestiones que nos deben llamar la atención para sospechar y no caer en la trampa.

Es importante fijarse bien si el remitente es alguien de confianza, aunque tampoco se puede creer ciegamente en que es la persona que dice el mensaje. Si solicita algo importante, lo mejor es contactarla por otra vía, para estar seguro de su identidad. Su cuenta pudo haber sido pirateada o duplicada.

Se debe sospechar si el mensaje tiene un tono aterrador o alarmista, impulsando a actuar urgentemente, con consignas de hacer clic y actuar antes de que se elimine la cuenta. Debemos recordar que las organizaciones responsables no solicitan detalles personales a través de Internet.

También hay que desconfiar, si el mensaje contiene archivos adjuntos o enlaces extraños, que pueden contener *malware* o alguna otra amenaza *online*. Se debe pasar el cursor por encima del enlace para

ver si es legítimo, aunque siempre es mejor escribir directamente la URL, en lugar de hacer clic en el enlace incorporado, que no se sabe a dónde nos lleve.

Para mayor seguridad, se debe tener en cuenta que la URL de la página comience con https, en lugar de http, pues la letra *s* significa seguro, es decir, un sitio menos vulnerable para el hackeo.

Las estafas en las redes sociales

Las estafas son frecuentes en sitios tan populares como Facebook, X (antiguo Twitter) e Instagram y van en aumento cada día. Muchos de estos engaños simplemente modifican los viejos fraudes en línea y se adaptan a los medios sociales, con el objetivo de que el usuario brinde información, envíe dinero o haga clic en enlaces, que tienen cargados un programa malicioso o malware.

Los estafadores que circulan en las redes sociales, en busca de información personal o profesional, pueden tener varios objetivos: pasar los datos a una agencia de espionaje, robar nuestra identidad o sacarnos dinero. Se pueden presentar de diversas formas falsas: celebridades del espectáculo; familiares o amigos cuyas identidades han sido robadas o clonadas; encuestadoras aparentemente inofensivas; vendedores a precios bajos; sorteadores de premios o desconocidos que procuran amistad estrecha o vínculo amoroso.

Las relaciones amorosas por Internet han adquirido fuerza en los últimos tiempos. Los usuarios no se percatan que muchas veces estas pueden ser un vínculo estudiado, para ganar la confianza de la víctima y solicitarle envíos de dinero o determinada información bajo cualquier excusa.

Es muy peligrosa esa relación cuando ocurren intercambios de fotos y videos de contenido sexual o comprometedor, el llamado *sexting*, que posteriormente puede utilizar el victimario para la *sextorsión*, que puede tener como propósitos exprimir económicamente a

la víctima, desacreditarla en las redes sociales o exigirle determinada información.

Las noticias falsas en Internet

Es una tendencia en Internet la creación y diseminación en ascenso de noticias falsas (*fake news*) por las redes sociales y cualquiera de nosotros puede ser engañado. Cuando leemos una información, cada vez más nos asalta la duda si es cierto o estamos en presencia de algo falso. Las claves, para conocer esto, se encuentran en familiarizarse con las fuentes oficiales de información; leer asiduamente la prensa escrita impresa o digital y, sobre todo, desarrollar nuestro sentido crítico.

El primer paso para detectar una noticia falsa es identificar la fuente, pues la mayoría de las noticias falsas proceden de portales extraños, no de medios de comunicación oficiales. En cuanto a las referencias de la noticia, las falsas casi nunca citan fuentes concretas: la policía, el Gobierno, las autoridades, pero rara vez ponen las palabras en boca de alguien con nombre y apellidos. Es útil verificar una noticia por otros medios, como la prensa local, nacional e internacional o los perfiles oficiales y página web de las instituciones relacionadas con la información divulgada.

También resulta interesante analizar los titulares de las noticias, pues en las falsas, estos se elaboran de manera que resulten muy atractivos, como señuelo para incitar la lectura del artículo. Otro aspecto a tener en cuenta es que el contenido del mensaje falso, por lo general, es muy directo, se apela a un conocimiento rápido de los hechos, la confiabilidad de la fuente, las emociones que desencadena y una incitación a actuar.

Las personas pueden no creer en los mensajes, pero tienden psicológicamente a rendirse ante la evidencia de las palabras y las imágenes, sin prestar atención a que el audio, la foto y el video, son fácilmente manipulables y falsificables en la actualidad. Las noticias

por esas vías también deben ser verificadas en los canales oficiales, para comprobar que no sean falsas.

Consejos para evitar ser víctima de la HUMINT

- No seas ingenuo: los servicios de inteligencia enemigos, disponen de mucho dinero y recursos, para intentar apoderarse de la información de que dispones, cuya importancia quizás no valores en su real dimensión.
- No trates asuntos oficiales sin la debida autorización. Sin caer en la paranoia, *no confíes en nadie* o como reza un viejo proverbio: no confíes ni siquiera en la gente en que confías. Mantén la discreción hasta en la cama.
- No aceptes regalos de otras personas sin la debida autorización, ni aceptes invitaciones a lugares de lujo, eso trae compromisos casi siempre indeseables. Tampoco hables de necesidades y carencias personales, que puedan interpretarse que estás buscando que te las resuelvan.
- No te creas un *casanova*, el enemigo usa también agentes muy sensuales para la labor de espionaje.
- Mantén en todo momento la rectitud en tus ideas políticas y valores morales.
- Si bebes alcohol, hazlo con mucha moderación y preferiblemente no bebas en actividades.

Falsos mitos para justificar el alcohol

- “El alcohol no es una droga”. Pues sí lo es, en tanto modifica el funcionamiento del Sistema Nervioso Central, produce cambios en la personalidad y la conciencia, y su consumo prolongado puede crear la necesidad progresiva de consumir cantidades cada vez mayores, para sentir los mismos efectos; además, aparecen molestias físicas y psíquicas cuando se suprime dicho consumo.

- “El alcohol es un alimento”. Resulta que no tiene valor nutritivo para el crecimiento y mantenimiento de la salud. Además, que-
mas el azúcar, irrita las paredes del tubo digestivo, agota las re-
servas de ciertas vitaminas e interfiere la verdadera absorción de
los alimentos.
- “El alcohol es un estimulante”. Nada más lejos de la verdad, pues
realmente es un depresor del Sistema Nervioso Central. Los ex-
pertos explican que primero actúa sobre las zonas del cerebro que
tienen que ver con el juicio, el razonamiento, la comprensión y
otras funciones intelectuales que regulan la conciencia. La per-
sona se desinhibe y aparecen emociones, sentimientos y conduc-
tas impredecibles, muchas veces inadecuadas, con expresiones de
euforia, tristeza o agresividad. Al deprimir otras áreas del siste-
ma nervioso, provoca trastornos en el lenguaje, en el control y la
coordinación de los movimientos, y según la cantidad ingerida,
se puede llegar a límites peligrosos de intoxicación, coma alcohó-
lico y la muerte.
- “El alcohol es bueno para combatir el frío, ya que dilata los vasos
sanguíneos de la piel y produce una sensación de calor”. Real-
mente la temperatura del cuerpo baja cuando la superficie de
la piel caliente entra en contacto con el ambiente más frío que
rodea al sujeto. Solo para ejemplificar: los soldados de Napoleón
muertos al congelarse durante la invasión a Rusia, fueron preci-
samente aquellos que ingerían bebidas alcohólicas.
- “El alcohol mejora la actividad sexual”. Es uno de los mitos más
arraigados, sin embargo, la acción del alcohol sobre los sistemas
nervioso y endocrino interfiere con los centros que regulan la
conducta sexual, la producción y acción de algunas hormonas
sexuales, lo que puede favorecer la aparición de disfunciones
eréctiles en el varón, la incapacidad para experimentar el orgas-
mo y otras alteraciones en el funcionamiento sexual de la pareja,
desde el punto de vista físico y psicológico.

- “El alcohol aumenta la energía”. Si bien momentáneamente la persona se siente estimulada, el alcohol disminuye la capacidad de reacción psíquica, reduce la energía y la fuerza muscular como consecuencia de su acción sobre el Sistema Nervioso Central y el metabolismo del azúcar sobre el tejido muscular (Chamorro y Martín, 2020).

Consejos para no ser víctima de la VIRTUAL HUMINT

- Limita la información personal que proporcionas en redes sociales. No es necesario que completes absolutamente todos los datos de tu perfil en Facebook o Instagram. La mayoría de los campos acerca de intereses, familia o relaciones son opcionales. No compartas fotos u otra información que pueda afectar a tu reputación profesional, facilitar la localización de tu domicilio o tu teléfono. No aceptes solicitudes de amistad de desconocidos. No completes cuestionarios ni encuestas en los medios sociales que hagan preguntas personales, aunque parezcan inofensivas.
- Cumple estrictamente con las medidas de seguridad informática, aunque en ocasiones te parezcan exageradas. Disponer de medidas de seguridad activa y pasiva en informática, se está convirtiendo en un elemento imprescindible, para hacer frente a las amenazas que aparecen cada día, ambos tipos de medidas son complementarias y muy importantes.
Las medidas activas, como el uso de contraseñas seguras, antivirus, cortafuegos, la encriptación de datos o las auditorías de seguridad, tratan de evitar que los equipos informáticos se vean infectados por algún software malicioso. Pero a veces incumplimos estas normas, pensando que son exageradas, tediosas, que ralentizan el trabajo y entonces se producen exitosos ciberataques. Las medidas de seguridad pasiva como las copias de seguridad, el

uso de la nube, preparar el hardware para evitar averías o realizar particiones lógicas del disco duro, ofrecen soluciones para mitigar el efecto de esas agresiones.

- Utiliza contraseñas seguras. Ya sea por desconocimiento o por simple comodidad, muchas veces utilizamos contraseñas muy sencillas que, además, reutilizamos en diferentes aplicaciones. Sin embargo, lo mejor es utilizar contraseñas distintas para cada red social e incluir mayúsculas, minúsculas, números y otros caracteres especiales.
- Ten mucha precaución con las aplicaciones que solicitan acceso a tus datos. Este punto es básico para proteger tu privacidad en Facebook, ya que muchas aplicaciones exigen acceder a tu perfil para poder utilizarlas. De hecho, se han descubierto muchos casos en que este tipo de aplicaciones, aparentemente inofensivas y divertidas, hacían un uso fraudulento de datos privados.
- Utiliza el sentido común. Quizás este sea el consejo más importante. No hay razón para que en las redes sociales bajemos la guardia. Ten precaución ante posibles estafas, no aceptes solicitudes de amistad de perfiles sospechosos, ni compartas datos sensibles. No hagas clic en enlaces sospechosos, incluso en las publicaciones de personas que conozcas ya que sus cuentas pueden haber sido usurpadas. Ante cualquier problema importante, informa rápidamente a los administradores. La mejor línea de defensa ante este tipo de situaciones, es conocer la forma de actuar de los ciberdelincuentes para ponerles freno y evitar así caer en sus redes.

La Psicología Operativa en las operaciones militares

Han surgido en el campo psicológico, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial, categorías y ciencias o ramas del conocimiento

científico, cuyas especificidades forman parte de muchas discusiones entre especialistas, porque no siempre se comprenden exactamente los límites de cada una.

No es el caso de la Psicología Militar y la Psicología Operativa, cuando hablamos de sus funciones en el teatro de las operaciones militares, pues, aunque ambas se emplean en el asesoramiento, ejecución y desarrollo de importantes actividades en el campo común de la guerra, la Psicología Militar se dedica, fundamentalmente, a la influencia dirigida al pensamiento y las emociones del enemigo, mientras que la Psicología Operativa, a la labor de inteligencia y contrainteligencia.

Pero surgen dudas al tratar de precisar y dibujar las fronteras entre categorías como la Guerra Psicológica, las Operaciones Psicológicas, las Operaciones de Apoyo a la Información Militar, la Guerra de Información, la Guerra Cognitiva y la propaganda dentro de la Guerra de Cuarta Generación. No es la intención de este autor, estudiar pormenorizadamente estos conceptos, sino esbozar sus esencias, para entender sus puntos comunes y diferencias más importantes, en aras de su comprensión en la práctica.

Guerra psicológica, operaciones psicológicas y operaciones de apoyo a la información militar

La Guerra Psicológica, según el Departamento de Defensa norteamericano, es “el uso planificado de la propaganda y otras acciones psicológicas, con el propósito primario de influir en las opiniones, emociones, actitudes y conductas de grupos extranjeros hostiles, en apoyo al logro de objetivos nacionales” (DOD, 1987).

La Guerra Psicológica ha variado según los conceptos norteamericanos: inicialmente su uso estaba destinado a grupos extranjeros enemigos, en tiempo de guerra, pero después se amplió su alcance para abarcar audiencias extranjeras en general, desde tiempo de paz.

Este cambio, obligó a variar su nombre por *Operaciones Psicológicas*, para referirse con un lenguaje menos agresivo a la propaganda y acciones psicológicas, dirigidas a países amigos, e incluso aliados.

La nueva denominación de Operaciones Psicológicas quedó fijada, realmente, a los marcos de los aspectos más ejecutivos, como el trabajo de las unidades de operaciones psicológicas, mientras que el nombre de Guerra Psicológica, lejos de desaparecer, quedó establecido como el aspecto conceptual.

Posteriormente, en 2010, el Secretario de Defensa de Estados Unidos, Robert Gates, firmó un documento en el que se cambiaba el nombre demasiado amenazador y perceptualmente negativo de Operaciones Psicológicas, por el de *Operaciones de Apoyo a la Información Militar*, aunque este cambio nunca se implementó de manera total en la práctica.

Con la denominación de Información Militar, se trató de integrar, en un solo concepto, todo lo relacionado con la Guerra Electrónica, la Ciberguerra, las Operaciones Psicológicas, el Engaño Militar y la Seguridad, con el fin de perfeccionar la labor de influenciar, interrumpir, desinformar, neutralizar y confundir al adversario y afectar sus sistemas informáticos, mientras se mantiene protegida la información propia (Cowan & Chaveso, 2018).

La idea de lograr los cambios políticos con la menor pérdida de vidas y recursos, se ha correspondido con la importancia que ha ido tomando, dentro de la estrategia del *poder inteligente (smart power)*, el denominado *poder blando (soft power)*, término acuñado en Estados Unidos en los últimos años, como “la habilidad de conseguir lo que usted quiere, mediante la atracción, en lugar de la coerción o el dinero” (Nye, 2004).

Su empleo ganó notoriedad cuando Hillary Clinton, el 13 de enero de 2009, lo utilizó con frecuencia, durante su audiencia en el Senado, para su aceptación en el cargo de Secretaría de Estado: “Debemos usar lo que ha sido llamado el poder inteligente: la gama completa de

herramientas a nuestra disposición (diplomáticas, económicas, militares, políticas, legales y culturales), escogiendo la herramienta más acertada o la combinación de estas, para cada situación” (Lima, 2014).

En realidad, no hay diferencia esencial entre las políticas del *poder inteligente* y del *gran garrote* (*big steak*) que a principios del siglo xx enunciara el presidente norteamericano Theodore Roosevelt, en su famosa frase, por cierto aparentemente tomada de un viejo proverbio africano: “Habla suavemente y lleva un gran garrote, así llegarás lejos”.

Existen administraciones que, para el logro de sus propósitos, le brindan inicialmente una mayor importancia a la parte *blanda* del poder, en la cual está contenida, todo lo relacionado con la información, la atracción y el convencimiento; mientras que otras se la dan al empleo de la amenaza, la sanción y la fuerza.

Con relación a Cuba, ya una estrategia muy similar se delineó en 1992, al aprobarse por el presidente estadounidense George Bush la Ley Torricelli, que contenía dos aspectos esenciales: uno que reforzaba la política de sanciones y el otro, también conocido como Carril Dos, que fomentaba los contactos y las comunicaciones entre ambas naciones.

La propaganda como parte de la guerra psicológica contra Cuba

El dominio del mundo de la información, su poder y la riqueza, le permiten a Estados Unidos costear amplias campañas de difamación contra los gobiernos que consideran adversarios. Baste recordar la emprendida contra el de Cuba desde los primeros momentos del triunfo revolucionario de 1959, cuando se juzgaban a connotados criminales del ejército de Batista a partir de las leyes penales previstas y que quiso presentar al mundo como una sangrienta orgía.

Un instrumento asiduo para divulgar informaciones falsas lo constituye el rumor, que en la era digital, tiene la característica de ser

transmitido masiva e inmediatamente por los medios y redes sociales. Un triste ejemplo sobre el uso de este recurso tuvo lugar a inicios de la década del 60 del siglo pasado, durante la operación que se denominó *Peter Pan*, cuando alrededor de 14 mil niños cubanos se enviaron por sus padres a los Estados Unidos, ante el temor de perder la patria potestad y fueran enviados a Rusia, como se alertaba por la propaganda anticubana.

Desde hace muchos años, Estados Unidos transmitió hacia Cuba programaciones que buscaban promover en la población incertidumbre y pesimismo hacia el futuro, generar la idea de que el modelo político, económico y social del país se encontraba derrotado y que no había otra salida que derrocar al *régimen totalitario*, para que la vida de los cubanos mejorara sustancialmente.

Esto se combinaba con la divulgación de una imagen satanizada de los dirigentes, acusándolos de dictadores, asesinos y violadores de los derechos humanos. En esa *guerra mediática*, se efectuaban como promedio más de dos mil horas de emisiones subversivas por radio, con la utilización de más de 30 frecuencias. De igual manera, se desarrollaban transmisiones de televisión, empleando diversos medios, entre ellos los aviones EC130, que por primera vez en la historia se utilizaban en un escenario que no es de guerra. Este panorama mediático, en tiempos virtuales, se ha acrecentado, masificado y complejizado.

En la propaganda, el sector juvenil se encuentra priorizado. Contra la Unión Soviética también se empleó esa estrategia, lo que se puede apreciar, en el libro *El Arte de la Inteligencia (The Craft of Intelligence)*, del ex director de la CIA, Allen W. Dulles, donde el autor planteaba: “Nuestra principal apuesta será la juventud. La corromperemos, desmoralizaremos y pervertiremos” (Dulles, 1965).

El empleo de la propaganda persigue también el objetivo de crear condiciones psicológicas favorables para justificar una intervención armada. En los últimos años y en diferentes momentos, se han utilizado las más burdas mentiras y la manipulación de la información

en variados temas, con la pretensión de convertirlos en pretextos para una agresión militar, entre los cuales destacan: la posibilidad de un éxodo masivo hacia Estados Unidos; la interferencia en sus comunicaciones y sistemas informáticos; el desarrollo de armas biológicas; la inestabilidad política; el apoyo al terrorismo internacional; el espionaje a instalaciones norteamericanas; la restricciones al ejercicio religioso, el tráfico de personas, el turismo sexual y la contaminación ambiental.

En tiempo de guerra, la propaganda se intensifica sobre el enemigo y se controla con mayor fuerza para la opinión pública mundial. Los reporteros funcionan como un *pool*, cuyas informaciones deben ser aprobadas por el mando militar.

Como se dice reiteradamente, la verdad es una de las primeras víctimas de la guerra, y las noticias falsas pululan por ambos bandos. En la Guerra contra Iraq se proyectaron imágenes por televisión que a todas luces eran engañosas y filmadas en lugares lejos del teatro de operaciones. Se observaban combatientes iraquíes rindiéndose en masa y tanques e infantes invasores, paseándose por las calles de ciudades agredidas, lo que creó el efecto psicológico en las fuerzas armadas y la población de Iraq, de que continuar la resistencia era un sacrificio inútil.

Las unidades de operaciones psicológicas en el terreno, a través de imprentas, estudios de radio y televisión, así como otros medios, divulgan propaganda diferenciada y dirigida a los diversos públicos del país agredido, con el objetivo de desinformar, intimidar o persuadir a sus fuerzas armadas y la población y lograr el fin de ocupar y pacificar el país (Lima y Cardoso, 2003).

Las acciones como parte de la guerra psicológica

Al hablar de la guerra psicológica, comúnmente, se comete el error de identificarla con la propaganda y se ignora el importante

componente que el concepto encierra, en relación con la ejecución de acciones que inducen a determinadas ideas, a sacar sus propias conclusiones, sin que medien palabras, sino hechos. Ambos contenidos, es decir, propaganda y acciones, se dirigen desde diferentes ángulos a un mismo objetivo: influir en la psicología del adversario para derrotarlo.

Las agresiones y el terrorismo son acciones que persiguen el objetivo de desestabilizar el país, sembrar el pánico y el caos y provocar el derrocamiento del gobierno a través del *golpe suave*. Preparadas y financiadas por los Estados Unidos, se han desarrollado contra Cuba infiltraciones, ataques piratas a naves aéreas y marítimas, secuestros de aviones y embarcaciones, planes de asesinato a sus principales dirigentes; así como sabotajes, actos terroristas y agresiones biológicas. Solo entre noviembre de 1961 y octubre de 1962, durante la administración Kennedy, se llevaron a cabo innumerables actividades de ese tipo, como parte de la Operación Mangosta (Escalante, 1993).

Con el objetivo de intimidar al adversario se emplea la demostración de fuerza militar, a través de diferentes formas, como la divulgación o el uso de un nuevo y potente armamento, las maniobras militares o la agrupación de fuerzas y medios en determinados lugares.

En agosto de 1981, coincidiendo con una política gubernamental de incremento de la agresividad contra Cuba, las tropas de Estados Unidos desarrollaron el ejercicio Aventura Oceánica-81, la mayor operación bélica organizada por ese país desde la Segunda Guerra Mundial y que incluía una maniobra de desembarco en la base militar que ocupa ese país en Guantánamo. En el ejercicio participaron, por un período de dos meses, 120 000 soldados, 240 buques de guerra y un millar de aviones de doce países.

En el año 2006 se volvieron a efectuar maniobras en el Mar Caribe con un portavión nuclear y la participación de la Organización del Tratado del Atlántico del Norte (OTAN), en clara advertencia

a Cuba, Venezuela y al movimiento revolucionario en auge en esta zona del mundo. Otra clara intimidación lo constituyó en julio de 2008 la activación de la IV Flota norteamericana, para patrullar en aguas sudamericanas y caribeñas, fuerza que había sido desactivada en 1950.

Cuba ha sido blanco de múltiples acciones de carácter psicológico. A más de 60 años de su implantación, el bloqueo económico, comercial y financiero se mantiene e incluso se endurece, con la clara intención de provocar estallidos sociales, a partir de las carencias y dificultades que provoca en la familia cubana.

La propaganda dentro de la guerra de cuarta generación

La llamada *guerra de cuarta generación*, es una categoría de la doctrina militar norteamericana, que abarca diversos conceptos, relativamente novedosos, entre los que se encuentran: guerra de guerrillas; guerra asimétrica; guerra de baja intensidad; guerra popular; terrorismo; contraterrorismo y propaganda. Las categorías mencionadas, tienen como característica esencial, que se manifiestan en enfrentamientos que no involucran la lucha armada entre ejércitos regulares, ni entre estados.

El término se introdujo por primera vez en 1989 por William Lind y otros oficiales norteamericanos, en un artículo titulado “El rostro cambiante de la guerra: hacia la cuarta generación” (“The changing face of war: into the fourth generation”). En 1991 adquirió mayor cuerpo teórico con la obra de Martin Levi van Creveld, titulada *La Transformación de la Guerra (The Transformation of War)*, para algunos el libro más importante sobre conflicto militar, después del tratado *De la Guerra* escrito por Karl von Clausewitz.

La guerra, la clasifican dichos autores, en cuatro generaciones: la primera se inicia con las armas de fuego y la formación de los

ejércitos profesionales, en remplazo de las milicias mercenarias y alcanza su cúspide en las guerras napoleónicas. La segunda generación surge con el desarrollo de la industria bélica, la movilización de grandes ejércitos y el uso de maquinaria bélica, donde la Primera Guerra Mundial sería su ejemplo más típico.

La tercera generación se inicia con la *guerra relámpago (blitzkrieg)* del ejército alemán, durante la Segunda Guerra Mundial, basada en la velocidad y sorpresa de los ataques, apoyados en el empuje de los tanques, la concentración y coordinación de las fuerzas aéreas y terrestres, la interrupción de las comunicaciones del enemigo y el aislamiento logístico de sus defensas, todo lo cual causaba un impacto psicológico aterrador.

En la guerra de cuarta generación, desaparecen las grandes batallas, las fuerzas más débiles se enfrentan a un enemigo superior tecnológicamente, de la única forma sensata: con el ataque sorpresivo de fuerzas irregulares, intentando debilitarlo, desestabilizarlo y desmoralizarlo con el empleo de tácticas no convencionales.

La propaganda en esta guerra de cuarta generación se diferencia, esencialmente, por el alcance masivo de sus productos, gracias al desarrollo de Internet y las redes sociales, y específicamente por el amplio empleo por parte de determinados grupos de noticias falsas, manipulación de imágenes, divulgación de rumores, incitación al odio, provocación del miedo y motivación a ejecutar actos de terror.

La guerra de información

La *guerra de información (information warfare, IW)* es un concepto norteamericano, íntimamente relacionado con la guerra psicológica, que implica el uso de la tecnología de la información y las comunicaciones en el teatro de las operaciones militares, con el propósito de lograr una ventaja competitiva sobre el oponente.

La guerra de información implica la recopilación de información táctica, la difusión de propaganda o desinformación para manipular o desinformar al enemigo y a la opinión pública, el debilitamiento de la información de que dispone el contrario y evitar la oportunidad de que obtenga informaciones válidas.

Puede tomar variadas formas de manifestación, tales como: bloqueo de transmisiones de televisión, radio e Internet o *secuestro* de estas para desarrollar campañas de desinformación; deshabilitación o falsificación de las redes de comunicación enemigas; uso de drones y otros robots de vigilancia o webcams, así como el uso de las redes sociales y otras plataformas de generación de contenido online para utilizarlas como ingeniería de opinión entre las masas. Además, existen unidades de contrainformación, que se emplean para neutralizar la capacidad informativa del enemigo.

En algunos países la IW se conoce como *operaciones de información*, término con una connotación menos agresiva y que, aunque hace uso de la tecnología dura, se centra más en el análisis de las redes sociales, de las decisiones y de los sistemas de mando y control. No podemos confundir la Guerra de Información con la Guerra Cibernética, cuya finalidad es atacar computadoras, software y sistemas.

La guerra cognitiva, guerra de quinta generación o guerra sin límites

La *guerra cognitiva* (*cognitive warfare*, CW), consiste en un tipo de combate completamente novedoso, que ha venido desarrollando la OTAN en los últimos años. La Alianza dividía la guerra en cinco dominios operativos diferentes: aéreo, terrestre, marítimo, espacial y cibernético. Con el desarrollo de estrategias de Guerra Cognitiva, considera un sexto dominio: el humano.

La guerra cognitiva incorpora tecnologías de nanotecnología, biotecnología, tecnología de la información y ciencia cognitiva, lo

que le permite un alcance mucho mayor que la guerra de información o la Guerra Psicológica, al convertirse en una batalla, sin el uso de las armas de fuego, contra el cerebro del adversario, con el objetivo de demoler su capacidad intelectual, desestabilizarlo emocionalmente y debilitar su resistencia.

Con ese objetivo se ha producido la *armamentización de las ciencias del cerebro*, para *hackear* al individuo y explotar las vulnerabilidades de su mente. Este nuevo tipo de guerra aprovecha el desarrollo de la tecnología en la era de la informatización y la hiperconectividad lograda. Cualquier usuario de Internet es un objetivo potencial, en cualquier lugar donde esté, durante las 24 horas del día.

El cerebro del hombre de hecho ya constituye el campo de batalla del siglo XXI. A mediano plazo, su dominio posibilita generar *quintacolumnas* en la sociedad, sembrar desconfianza en las autoridades, instigar ideas contrarias para dividir y fragmentar la cohesión de un país, así como radicalizar grupos y motivarlos a acciones violentas. A largo plazo, se propone barrer con la historia, las tradiciones y los valores de una sociedad.

La guerra cognitiva incluye componentes infocognitivos y psicoemocionales. El aspecto *infocognitivo* incluye no solo el contenido del conocimiento, es decir, la información o desinformación asimilada y procesada, sino el propio proceso de la cognición, la forma en que el cerebro elabora la información y la convierte en conocimiento. No es solo una acción contra lo que pensamos, sino también una acción contra la manera en que procesamos la información y la convertimos en conocimiento. El aspecto *psicoemocional* incluye la manipulación de la conciencia, los sentimientos y las emociones, cambios que se asimilan indirecta e inconscientemente por los individuos, grupos y sociedad en general.

Estudios realizados por expertos occidentales, muestran que la mayor eficiencia alcanzada con las tecnologías de manipulación de la mente, alcanzaron en pruebas de laboratorio 70 % (Russtrat, 2021).

De manera muy gráfica, describe Manuel Freytas las operaciones de este tipo de guerra contra el pensamiento humano:

Todos los días, durante las 24 horas, hay un ejército invisible que apunta a tu cerebro: no utiliza tanques, aviones ni misiles, sino información direccionada y manipulada por medio de imágenes y titulares. No lo sabes, ni siquiera lo sospechas, pero estás metido dentro de una guerra. Invisible, cruenta, devastadora, silenciosa... Te vigilan, tu conducta está siendo chequeada, monitoreada y controlada por expertos. Te bombardean a diario, no para matarte, sino para colonizar tus pensamientos y tus emociones. No lo sabes, pero eres el nuevo soldado y a su vez el blanco táctico de las operaciones psicológicas...las batallas ya no se desarrollan en espacios lejanos, sino en tu propia cabeza... El objetivo ya no es matarte, sino controlarte. Las balas ya no apuntan a tu cuerpo, sino a tus contradicciones y vulnerabilidades psicológicas. Los titulares, las imágenes direccionadas, la información manipulada, son los misiles de última generación que las grandes cadenas mediáticas y la publicidad disparan con demoledora precisión sobre tu cerebro convertido en teatro de operaciones de la sociedad de consumo (Freytas, 2016).

Pero en la guerra sin límites no solo actúan los medios masivos de comunicación, sino también los organismos que controlan los recursos financieros y el comercio, así como las fundaciones y ONG, entre otras instituciones, con el propósito de atacar los recursos emocionales del país mediante el uso de las tecnologías.

CAPÍTULO 11

LA PSICOLOGÍA POLÍTICA

la Psicología Política es una disciplina cuyo surgimiento se relaciona con Gustave Le Bon y su obra *La Psicología política y la defensa social*, (1910), pues es en esta, donde por primera vez, se menciona ese término. Según ese autor, el único tratado de Psicología Política, hasta su tiempo, era *El Príncipe*, escrito por Nicolás Maquiavelo en 1513. Le Bon entendía por Psicología Política a la ciencia y el arte de gobernar, es decir, *el conocimiento de los medios que permiten gobernar útilmente a los pueblos* (Le Bon, 1911).

Ya en una obra anterior, *Psicología de las masas*, había adelantado sus ideas sobre la pérdida de la individualidad del hombre en la muchedumbre y su comportamiento inconsciente, sugestionado y manipulado por el líder (Le Bon, 2018).

Con los trabajos de Harold Dwight Lasswell, específicamente el titulado *Psicopatología y política* (1930), se considera que la Psicología Política adquiere categoría de una nueva disciplina científica, por lo que a este autor se le conoce como su fundador.

La esencia de la obra de Lasswell, influida por el Psicoanálisis, radica en redimensionar el análisis tradicional de las instituciones y sistemas políticos, en interés de incrementar la importancia del

examen de la biografía de los políticos y así comprender como determinadas experiencias en el desarrollo de sus vidas, fueron decisivas en sus conductas políticas en la madurez (Lasswell, 2016).

Existen variadas definiciones y enfoques sobre la Psicología Política, pues se trata de un campo científico en el que confluyen diversas disciplinas, al punto que prácticamente se desdibujan las fronteras entre ellas. Cada ciencia le aporta matices propios y diferentes, generando una diversidad apreciable de modelos y corrientes de pensamiento.

Edgar Galindo, en su trabajo titulado *La Psicología Política Iberoamericana en el contexto universal*, realiza un interesante análisis acerca de cómo esta categoría es abordada por diferentes corrientes de pensamiento, generalmente asociadas a determinados países, entre los que incluye a los iberoamericanos.

En el caso de Latinoamérica, la Psicología Política ha estado profundamente comprometida con la transformación social, por eso Galindo con toda razón señala:

[...] un rasgo particular de los psicólogos políticos latinoamericanos es que se consideran a sí mismos luchadores sociales. Por esta razón, su trabajo es generalmente partidista y está vinculado a movimientos contestatarios. En las décadas de las guerras civiles y los movimientos guerrilleros (1960-1990), hubo autores que defendían la unión del trabajo psicológico con la militancia política, así surgió la “psicología de la liberación”, del salvadoreño Ignacio Martín-Baró, relacionada con la “teología de la liberación” latinoamericana (E. Galindo, 2016).

Un hito importante en este vínculo de teoría y práctica, lo marcó el libro, publicado en 1987, que sobre la Psicología Política fuera escrito por autores de nuestra área, con un carácter reflexivo y crítico, desde una visión auténticamente latinoamericana (Rodríguez, 2008).

La Psicología Política latinoamericana está íntimamente imbricada con la llamada Psicología Social comunitaria iberoamericana, que aplica los conocimientos psicológicos en una gran variedad de temas, al contexto social, político y cultural de un país, como respuesta a las condiciones imperantes, caracterizadas por la presencia de grandes grupos de personas marginadas, con necesidades insatisfechas de todo tipo.

En el campo científico, se debate si la disciplina que nos ocupa, debe denominarse Psicología Política, lo que implica suponer que la política no está fuera del ámbito de la psicología o Psicología de la Política, que establece que ambas disciplinas están claramente diferenciadas y de lo que se trata es de aplicar el conocimiento psicológico al estudio de los fenómenos políticos.

Le seguiremos llamando Psicología Política, que es como más se le conoce en el mundo, además de que es la costumbre para denominar otras disciplinas en que se aplican los conocimientos psicológicos, como la Psicología Social, Psicología Laboral, Psicología Militar, Psicología Operativa y otras.

Una definición convencional y aceptada, consiste en considerar a la Psicología Política, como “el estudio científico de los factores psicológicos que determinan la conducta política y el efecto de los sistemas políticos en los procesos psicológicos” (Knutson, 1973).

El concepto de conducta o comportamiento político, debemos entenderlo como las acciones humanas que establecen direcciones, metas, normas y regulaciones para un grupo amplio de personas, en cualquier esfera de la vida social, económica, ideológica, cultural (Dávila, Fouce, Gutiérrez, Lillo y Martín, 1998).

La Psicología Política, investiga temáticas muy heterogéneas, algunas de las cuales pudieran agruparse de la forma siguiente:

- **Los líderes y la toma de decisiones políticas.** La personalidad de los líderes y su influencia en la política; estudios biográficos de políticos famosos; los estudios tipológicos para clasificar a

los líderes políticos; la influencia de los líderes sobre el funcionamiento de las instituciones políticas; la corrupción política; el discurso político; la influencia de la persuasión en la conducta de los votantes; los factores que inciden en la persuasión del mensaje político; el proceso de toma de decisiones de los políticos en contextos internacionales; las campañas electorales y los factores que influyen en el ejercicio del voto por los electores.

- **La problemática social.** El efecto de la política y la economía en las personas; la juventud y los movimientos estudiantiles; la situación de la mujer; los movimientos feministas; los movimientos populares; efectos de las dictaduras militares; efectos del neoliberalismo; la situación de los pueblos indígenas; la homofobia y la diversidad sexual; la violencia como medio para la transformación social; la cultura de paz; la identidad y las diferencias interculturales; la intolerancia; la xenofobia; el racismo; la violación de los derechos humanos; la criminalización de la pobreza; la intervención comunitaria y la desigualdad social.
- **La conciencia política.** La ideología en la política contemporánea; la propaganda y los medios de comunicación; el interés y la información en los asuntos políticos; el liberalismo o el conservadurismo como identidad de grupo; la influencia de la cosmovisión en la conducta política; los efectos de la globalización; la percepción social de ingobernabilidad; el surgimiento de movimientos democráticos; así como la participación de las masas en la política.
- **Los conflictos grupales y la guerra.** La crisis de la sociedad; la representación social de la crisis; los cambios sociales; las causas que provocan los conflictos grupales y la guerra; los nacionalismos y estereotipos; las víctimas de los conflictos; el terrorismo y las características psicológicas de los terroristas.

Factores que determinan el voto electoral

En política se usa el voto, entre otras cuestiones, para que los electores escojan a sus representantes públicos, ya sean presidentes, congresistas, gobernadores, alcaldes u otras categorías de dirigentes. Normalmente, antes de la fecha programada para la votación, los partidos y candidatos suelen exponer sus programas de gobierno y brindan los argumentos para persuadir a los electores a que voten por ellos.

El estudio de los procesos de la toma de decisiones por el votante en el ámbito de las elecciones políticas, se ha desarrollado a través de diferentes teorías.

Teoría sociológica (Universidad de Columbia)

Esta teoría se basa en los trabajos de Paul Felix Lazarsfeld, de la Universidad de Columbia, como respuesta a un encargo gubernamental norteamericano, para medir e incrementar la influencia de los medios sobre la actitud de los votantes, durante los años de la Segunda Guerra Mundial.

El estudio arrojó que el comportamiento del elector está más determinado por aspectos sociológicos, como la clase social, la edad, el lugar de residencia y la religión, que por las ideas emanadas de la campaña electoral y los medios de comunicación, ya que no pueden abarcar de manera eficiente a un público tan amplio, con disímiles niveles intelectuales, gustos, preocupaciones y necesidades.

Para mejorar el trabajo de los medios, Lazarsfeld formuló, de conjunto con Elihu Katz la *teoría de los dos pasos del flujo de las comunicaciones (Two-Step flow of communications)*. En el primero, los medios (emisores primarios) transmiten de forma directa su información a figuras representativas de la población, llamados líderes de opinión y en el segundo, esos líderes de opinión (emisores secundarios), le transmiten la información analizada y procesada al público.

Los líderes de opinión debían ser personas con determinadas características: carisma, credibilidad, experiencia, reconocimiento e identificación con los que representa. Su labor consistía en adecuar la información a los intereses y preocupaciones del auditorio al que va a dirigirse, eliminar datos irrelevantes, añadir interpretaciones propias, simplificar aspectos complicados y utilizar el lenguaje que más se adecue al público específico (Menin, 2017).

Teoría de la identificación partidaria (Universidad de Michigan)

Este modelo tuvo su punto de partida en la Universidad de Michigan, en los mediados del siglo xx, gracias a los trabajos investigativos de los sistemas electorales realizados por Albert Angus Campbell. En el libro *El Votante Americano (The American Voter)*, escrito con un equipo de colaboradores, se afirma el peso determinante que le asigna este modelo a las actitudes políticas, en detrimento de las variables sociológicas tradicionales.

En particular se señala la identificación con un partido, como la principal influencia en las percepciones de los votantes. La identificación se forma desde edades tempranas de la vida, con una fuerte influencia de tradición familiar y del medio social, moldea las actitudes de la persona y constituye una variable muy estable y resistente a un cambio.

La identificación partidaria se trata como una fuerza psicológica, a través de la cual los votantes interpretan los temas políticos, tales como: los atributos personales de los candidatos, los aspectos sociales, la política interna, la política exterior y el historial comparativo de los partidos en el manejo de los asuntos de gobierno.

También resulta interesante en los trabajos de Campbell y sus colaboradores el concepto de pantalla perceptiva, como consecuencia de la identificación partidaria: “La identificación con un partido levanta una pantalla perceptiva (es decir, una percepción selectiva) a través de la cual el individuo tiende a ver lo que es favorable a

su orientación partidista” (Campbell, Converse, Miller & Stokes, 1960).

Teoría de la elección racional

Anthony Downs, en su obra *An Economic Theory of Democracy (Una Teoría Económica de la Democracia)*, publicada en 1957, estableció un modelo con condiciones precisas, bajo las cuales la teoría económica podría aplicarse a la toma de decisiones políticas. Una elección racional, en cualquier terreno, ocurre cuando el individuo realiza un análisis de costo/beneficio, para determinar si una opción a tomar es adecuada o no.

La votación, según esta teoría, se produce en estos mismos términos, pues el elector deposita su voto en aquel candidato que perciba que le puede aportar más beneficios y utilidades, con relación al costo que representa.

Downs argumenta que la membresía en los partidos, ha disminuido a partir del término de la Segunda Guerra Mundial y el electorado se inclina más a la toma de decisiones informadas y racionales, en lugar de confiar en un patrón de comportamiento partidista.

En tiempos en que existen problemas económicos, los electores, por lo general, votan por aquel partido que prometa un cambio de la situación y le proporcione más ingresos personales. Un buen ejemplo fue la toma del poder por el Partido nazi, aprovechando la hiperinflación y la crisis económica que en ese momento existía en la sociedad alemana y las promesas de un mejoramiento económico, entre otros factores.

Daniel Eskibel, en su obra *Introducción a la Psicología Política*, realiza un breve análisis crítico de estas teorías planteadas antes y concluye que, a pesar de los aportes, presentan limitaciones, al intentar reducir a un solo factor, un tema tan complejo como la decisión política del ciudadano (Eskibel, 2016).

La ciencia psicológica está necesitando de un análisis más integral del problema. No siempre el resultado de la votación se corresponde con un pensamiento del elector suficientemente crítico y racional sobre el programa de gobierno del candidato.

También influyen otros elementos, algunos son circunstanciales y tienen que ver con el estado de ánimo del votante, determinadas situaciones que atraviesa o las condiciones en que se desarrollan las elecciones y otros son más estables, se apoyan en la ideología, creencias y prejuicios de los electores, en relación con la edad, el género, la apariencia, la procedencia, el color de la piel, la religión, la moral, la confiabilidad o la competencia del candidato.

La gente emite su voto preferentemente a aquellos con los cuales se identifique más en su forma de pensar y actuar, así como que se perciban como defensores de sus creencias e intereses. Pero existen temas sobre los cuales la Psicología Política debe profundizar, como el voto de castigo, el abstencionismo o el voto en la segunda vuelta o balotaje.

Los conflictos sociales

La Psicología comenzó en sus inicios como ciencia analizando de forma casi exclusiva los conflictos intrapsíquicos.

Teoría del psicoanálisis

Sigmund Freud, considerado como el fundador de la Escuela del Psicoanálisis, ya desde finales del siglo XIX se refería el conflicto como el resultado de demandas internas del individuo que se contraponen. Describió la existencia de tres instancias psíquicas con intereses contrapuestos: el *Ello*, que representa el mundo interior formado por los deseos, los impulsos, las pasiones reprimidas, que operan desde el inconsciente de acuerdo al principio del placer; el *Super yo*, que representa las exigencias morales del mundo exterior que son asimiladas

por la persona y el Yo, que cumple la función de satisfacer conscientemente las demandas del Ello, pero conciliándolas realísticamente con las exigencias del Super yo (Freud, 1978).

Pero la Psicología fue evolucionando y ampliando el diapasón de sus estudios, de los conflictos intrapsíquicos a los conflictos sociales, tanto los interpersonales como los intergrupales, sobre todo estos últimos. Esto se corresponde especialmente con la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, en que diferentes disciplinas en la esfera de las Ciencias Sociales, se estimularon a conocer con más profundidad sobre las causas que llevan al hombre a las guerras y aportar ideas sobre la solución de los conflictos, por vías pacíficas. De tal manera, entre las décadas del 50 y el 80 del siglo pasado, los estudios sobre los conflictos y su solución, gestión o transformación, se enriquecieron con aportes desde diferentes especialidades, que irrumpieron con mucha fuerza en la escena científica social.

Teoría del campo

Kurt Lewin, uno de los precursores de la Psicología Social, relacionó los conflictos con las fuerzas impulsoras que actúan sobre el individuo. Así, en su libro *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*, publicado en 1951, define la situación conflictiva como “[...] aquella en la que las fuerzas actuantes sobre la persona tienen dirección opuesta y son casi iguales en potencia” (Lewin, 1978), orientando la conducta de la persona en interés de restablecer el equilibrio alterado, reducir las tensiones, alcanzar la meta y satisfacer sus necesidades.

Estableció tres tipos de situaciones conflictivas, atendiendo a las características de las fuerzas que impulsan la conducta: la primera, cuando el sujeto tiene que optar por una posibilidad entre dos igualmente atractivos, pero que son incompatibles entre sí; la segunda, cuando el sujeto se encuentra obligado a escoger entre dos objetos que rechaza con igual intensidad; y la tercera, cuando sobre un mismo objeto siente atracción y rechazo a la vez. Estos conflictos

son denominados convencionalmente como aproximación-aproximación, evitación-evitación y aproximación-evitación. Con posterioridad agregó otra situación, que realmente es una variante de la tercera, cuando hay que elegir una opción entre dos objetos y cada uno posee una parte que le atrae y otra que rechaza, siendo todas las fuerzas de la misma magnitud.

Teoría de los conflictos o conflictología

Lewis Coser, desde la perspectiva sociológica, es uno de los fundadores de la denominada teoría de los conflictos, con su obra *Las Funciones del Conflicto Social*, publicada en 1956, al darle al conflicto social un tratamiento diferenciado y definirlo como “una lucha con respecto a valores y derechos sobre estados, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales” (Coser, 1961).

Él definió, explícitamente, el conflicto en la esfera social y profundizó en algunas características del mismo, como nunca se había realizado antes. Su trabajo impulsó los estudios conceptuales sobre el conflicto, desde diferentes especialidades científicas y corrientes de pensamiento, hasta la actualidad.

El psicólogo Morton Deutsch, se puede considerar también entre los fundadores de los estudios sobre el conflicto social, entendía el conflicto como un fenómeno que se produce a los niveles individuales, grupales y sociales, producto de la interacción de factores personales y sociales y cuya manifestación se produce al interior de una persona, de un grupo o de una sociedad o entre personas, grupos y sociedades.

En el libro *Resolución de conflicto: procesos constructivos y destructivos* (*The resolution of conflict: constructive and destructive processes*), publicado en 1973, aunque no aborda una conceptualización explícita del conflicto, explica que aparece siempre que existan *actividades incompatibles*, es decir, cuando una de las partes impide, interfiere o daña de algún modo a la otra (Deutsch, 1973).

Lo más interesante de la obra de Deutsch es que abarca el conflicto en sus diferentes manifestaciones, ya sea individual, grupal o social y lo hace sin vincularlo a algo necesariamente destructivo, pues asume que también tiene un valor potencialmente constructivo para la persona y la sociedad. Él investigó el efecto de la motivación de cada parte en conflicto en el comportamiento predominante, los elementos facilitadores para el logro de un acuerdo y el estudio de las estrategias que mejor inducen a la cooperación. Su influencia en la línea de investigación sobre resolución de conflictos ha sido extraordinaria.

Teoría de los juegos

Con la irrupción en el campo científico de la teoría de los juegos, a partir de la publicación en 1944 del libro *Theory of Games and Economic Behavior* (*La Teoría de Juegos y el Comportamiento Económico*) de John von Neumann y Oskar Morgenstern, el conflicto social se comenzó a analizar bajo una nueva óptica, como un *juego* en el que priman intereses contrapuestos de individuos o instituciones que interactúan y en cuyo contexto, la decisión de una parte influye en la decisión que tomará la otra. Así, el resultado del conflicto se determina a partir de las decisiones racionales tomadas por los actuantes en el juego, donde predominan las salidas inteligentes a situaciones engañosas y el descubrimiento anticipado de las intenciones de la contraparte (Von Neumann & Morgenstern, 1944).

Continuaron estos trabajos otros científicos, como John Forbes Nash, quien estudió otro tipo de juego más común en las interrelaciones personales y sociales, en los que existe la posibilidad de cooperación racional entre los jugadores, de forma que todos obtengan alguna ganancia, aunque pierdan en algo y aportó la existencia del *equilibrio*, como la combinación de las mejores estrategias de juego para resolver el problema (Nash, 1997).

Neumann y Morgenstern, habían estudiado un tipo de juego particular, donde los adversarios se encuentran en conflicto total, pues si un jugador gana, el otro pierde, es decir, el *juego de suma cero*, pero a partir de los trabajos de Nash, se distinguieron otros dos, el *juego de suma positiva* (pura cooperación) y el *juego mixto* (de cooperación y conflicto). Este último, el más común en la interacción humana, abre espacios a la actividad negociadora.

Además de Nash, se deben destacar a otros autores que han realizado importantes aportes en el campo de la Teoría de los Juegos, como Reinhard Selten, que allanó el camino para una solución satisfactoria del problema en los juegos dinámicos y John Harsanyi, quien se ocupó de los juegos con información parcial.

Teoría realista del conflicto

Muzafer Sherif y Carolyn Wood, a partir de experimentos realizados, desarrollaron la teoría realista del conflicto, que fuera divulgada en 1966. La teoría explica cómo puede surgir la hostilidad intergrupal, como resultado de objetivos incompatibles y competencias por recursos limitados, reales o percibidos, así como ofrece una explicación de los sentimientos de prejuicio, estereotipos y discriminación hacia el otro grupo, que acompañan a la hostilidad intergrupal.

El conflicto puede reducirse potencialmente en situaciones en las que dos o más grupos buscan obtener objetivos o metas superiores, mutuamente deseables, que no se pueden obtener sin la participación de ellos. Debido a su énfasis en los comportamientos grupales y el conflicto, la teoría también se conoce como la Teoría Realista del Conflicto Grupal (Sherif, 1966).

En el campo de los conflictos y su solución, en los últimos años, numerosos especialistas en el campo de las Ciencias Sociales, han aportado valiosos resultados, de los cuales reseñamos algunos:

Johan Vicent Galtung, en su artículo “Violence, Peace and Peace Research” (“Violencia, paz e investigación de paz”), publicado en la *Revista Investigación de la Paz* en 1969, analiza el conflicto no en función de lucha de poder, sino desde un ángulo más abarcador, como el resultado de “una incompatibilidad de metas” (Galtung, 1969).

Stuart M. Schmidt y Thomas A. Kochan, en el artículo “Conflict: Toward Conceptual Clarity” (“Conflicto: hacia una claridad conceptual”), publicado originalmente en 1972, intentaron elaborar una definición más concreta del conflicto y diferenciarlo de la competencia, en la cual los individuos no se interfieren para alcanzar la meta (Schmidt & Kochan, 1972).

Kenneth Wayne Thomas, en 1974, de conjunto con Ralph H. Kilmann, elaboraron un cuestionario (TKI), con el objetivo de identificar el estilo del conflicto, a partir de las variables asertividad y cooperatividad. Más adelante Thomas, en el trabajo “Conflicto y Manejo de Conflicto” (“Conflict and Conflict Management”), publicado en 1976, describe el conflicto como un proceso interactivo “que comienza cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o está a punto de frustrar algún asunto suyo” (K. Thomas, 1976).

Hubert Touzard, en el libro *La mediación y la solución de los conflictos: estudio sociopsicológico* (1981), distingue tres dimensiones fundamentales del conflicto: la psicológica, la psicosocial y la social y reclama un estudio multidisciplinario del conflicto. Considera que el conflicto es “una situación definida por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones e individuos, en la que se persiguen fines contradictorios, se afirman valores inconciliables, se viven relaciones de poder y los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas” (Touzard, 1981b).

Robin Joyce Hocker y William Wilmot en su obra *Conflicto Interpersonal*, (*Interpersonal Conflict*), definen el conflicto como “lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos escasos e interferencia de la otra parte en el

logro de sus objetivos”. Ellos describen cuatro tácticas a emplear por las partes para construir metas colaborativas: separar a las personas del problema; centrarse más en los intereses que en las posiciones; generar variedad de opciones antes de decidir y por último, los resultados deben basarse en un estándar objetivo (Hocker & Wilmot, 1985).

Julien Freund se apoyó en la teoría de Gaston Bouthoul, sobre los conflictos armados, la *Polemología*, para ampliar esa concepción a todo tipo de conflicto, en un intento por transformar la Sociología de la Guerra en la Sociología del Conflicto. En su libro *La Sociología del Conflicto* expresa que el conflicto forma parte de un género más extenso: la relación social, de manera que el conflicto es inseparable de la sociedad, así plantea: “Un conflicto no es el producto objetivo de una situación, aunque las circunstancias puedan tener un peso considerable, sino la consecuencia de la voluntad subjetiva de personas, grupos o colectividades que buscan quebrantar la resistencia que otro opone a sus intenciones o a su proyecto” (Freund, 1995).

John Paul Lederach analiza el conflicto como un fenómeno normal, necesario, inherente a las relaciones sociales, que, aunque tiene efectos destructivos, tiene también, efectos positivos potenciales para generar cambios constructivos, en lo que desempeña un papel fundamental el manejo del mismo. Es el primero que usa la terminología de *transformación* de conflicto, en vez de resolución o manejo (Lederach, 2003).

Louis Kriesberg y Bruce W. Dayton en *Conflictos Constructivos: de la Escalada a la Resolución*, escrita en 1988, manifiestan que “Un conflicto social surge cuando dos o más personas o grupos manifiestan la creencia de que tienen objetivos incompatibles”. Ellos amplían algunos puntos de la definición, dos de los cuales resultan muy significativos; el primero: *manifiestan* significa que los miembros de al menos uno de los grupos contendientes, se involucran en conductas que intentan cambiar el comportamiento de la otra parte en formas que los acercan a sus objetivos. El segundo aspecto: *la creencia de que*

tienen objetivos incompatibles, significa que miembros de una o más de las partes, piensan que la otra parte frustra alguna de sus metas. Es decir, que para que exista el conflicto como tal, se requiere que al menos uno de los contendientes perciba la incompatibilidad de objetivos, metas o intereses, de lo contrario existiría como conflicto latente o potencial (Kriesberg y Dayton, 1998).

En relación con los conflictos, existen también autores de habla hispana, que han realizado interesantes aportes a los estudios de conflicto.

Eduardo Infante Rejano, en 1998, divulgó los resultados de una investigación donde utilizó como método el *cluster análisis*, en la cual analizó 78 diferentes conceptualizaciones sobre el conflicto interpersonal, enunciadas por distintos autores entre los años 1933 y 1996. A partir de lo investigado Infante ofrece una nueva definición del conflicto interpersonal: Un proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder (Infante, 1998)

Josep Redorta Lorente, al abordar el conflicto que denomina acertadamente como *un constructo complejo*, parte de considerarlo con visión de proceso, en el marco de la interacción y con el poder como su núcleo. Fija su atención en el análisis del conflicto social y excluye el psíquico, que lo considera perteneciente al campo de la terapia psicológica. En su obra, *Como Analizar los Conflictos. La Tipología de Conflictos como Herramienta de Mediación*, explica: “[...] mi óptica de trabajo es que lo intrapersonal pertenece al campo estricto de la psicología en sus distintas tendencias. En cambio, mi mirada es desde la Conflictología, ciencia en construcción que estudia nuestras relaciones de conflicto con los demás” (Redorta, 2007).

Según Vicenc Fisas, el conflicto social es un fenómeno de la creación humana, que forma parte natural de las relaciones sociales, un proceso interactivo que se da en un contexto determinado, que

puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y maneje. En su libro *Introducción a los Procesos de Paz*, expone que el conflicto surge de “un desacuerdo básico o de las incompatibilidades fundamentales, el metaconflicto [...]” que define como “[...] la esencia de lo que constituye la diferencia de planteamientos” (Fisas, 2010).

Sergio Néstor Osorio García, en el artículo “Conflicto, Violencia y Paz: Un Acercamiento Científico, Filosófico y Bioético”, define el conflicto como “[...] una situación en que al menos un actor (una persona, una comunidad, un Estado, etc.) percibe que uno (o varios) de sus fines, propósitos, preferencias o medios para alcanzarlos, es amenazado o estorbado por las intenciones o actividades de uno o varios de los demás actores con que interactúa (del mismo o de diferente rango), lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha” (Osorio, 2012).

Manuel Fernández Ríos, en su artículo “Aspectos Positivos y Negativos del Conflicto”, considera al conflicto como referente que abarca situaciones distintas, como el conflicto intrapersonal, el interpersonal, el intragrupal, el intergrupalo, el intranacional o el internacional. Refiere que

Una definición aceptable de conflicto debe tener en cuenta, cuando menos, la existencia de dos o más participantes individuales o colectivos que, al interactuar, muestran conductas internas o externas incompatibles con el fin de prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro, como consecuencia observable de una incompatibilidad subjetiva de metas, valores, posiciones, medios, estrategias o tácticas que implican el ejercicio del poder de uno sobre otro en un ambiente de ausencia, libre interpretación o transgresión de normas (Fernández, 1999).

En la actualidad el estudio de los conflictos violentos tiene la mayor importancia, debido al crecimiento exponencial de condiciones que

propenden al uso de la violencia, incluso a la guerra, para resolver las diferencias, como son: el abismo entre las clases y grupos sociales en las naciones, las contradicciones entre las naciones ricas y las pobres; la exacerbación de los fundamentalismos de todo tipo; la imposición de los intereses de los poderosos en las relaciones globales; el agotamiento de los recursos naturales; la depredación del medio ambiente; el incremento del consumo de drogas; la venta y el trasiego de armas, el aumento de la discriminación, el hambre, la incultura, el trabajo esclavo y el racismo.

Por otro lado, los gastos militares aumentan, los bloques agresivos crecen, se opta por la violencia para resolver las diferencias, se incrementa el poder destructivo del armamento y se emplea métodos terroristas como política de grupos y estados. El peligro del arma nuclear, que parecía sepultado con el fin de la Guerra Fría, puso en tensión al mundo en 2017, con las amenazas de su empleo en el conflicto entre Corea del Norte y Estados Unidos. En 2022 el planeta se vio envuelto en otra guerra de incalculables consecuencias entre Rusia y Ucrania, se tensó la situación entre China y Estados Unidos, a causa de Taiwán y se mantienen conflictos armados de menor intensidad en diversas regiones del planeta.

El liderazgo político

Las investigaciones en el tema de liderazgo no son pocas, sin embargo, en el campo del liderazgo político resultan insuficientes, a pesar de que en los últimos tiempos los análisis científicos sobre el tema se han visto incrementados notablemente en las Ciencias Sociales, especialmente en lo relacionado con su aspecto más visible: los líderes políticos de connotación nacional o internacional y su influencia en la vida política de los pueblos y en el curso de los acontecimientos históricos (Delgado, 2004).

Antonio Natera Peral en su libro *El liderazgo político en la sociedad democrática*, expresa esa carencia del modo siguiente: “la escasez de trabajos, tanto teóricos como empíricos, que de forma sistemática analizan la conducta de los actores individuales y que pueden servir de referencia es ciertamente alarmante, si se compara con la abundancia de trabajos electorales” (Natera, 2001).

En las Ciencias Sociales encontramos el liderazgo conceptualizado en tres dimensiones diferentes: como rasgo del individuo, como atributo situacional o como comportamiento, lo que ha dado lugar a modelos teóricos diferentes.

En la obra citada, Natera analiza la pluralidad de concepciones sobre liderazgo político, caracterizadas por un alto componente de diversidad y fragmentación y expresa cuatro enfoques generales en los que pudieran ser ubicadas la mayoría de las definiciones.

- El enfoque de los rasgos personales, que tuvo su apogeo durante la tercera y cuarta décadas del siglo pasado, es un modelo que subraya el papel de un conjunto de cualidades innatas del individuo que lo destacan como líder. Este enfoque está vinculado a la Teoría del Gran Hombre, muy en boga en el siglo XIX, que plantea el papel determinante del individuo en la historia, a partir de la presencia en él de rasgos distintivos tales como el carisma, la inteligencia, la sabiduría o los dotes personales para la labor política.
- El enfoque de la conducta aboga no por el conocimiento de las cualidades de los líderes, sino por las acciones que llevan a cabo y distingue a dos grupos: los líderes orientados al cumplimiento de las tareas y los que actúan para influir en los demás.
- El enfoque situacional o de contingencia, con una marcada influencia desde finales de los años sesenta hasta mediados de los ochenta del siglo anterior, marca el criterio de que el liderazgo se conforma a partir de la interacción del actor con un escenario particular en tiempo y espacio, por lo que los estudios en este

enfoque se orientan a las variables situacionales que señalan los estilos de liderazgo que mejor correspondan a las circunstancias concretas.

- El enfoque del nuevo liderazgo o modelo transaccional, que hace depender la actuación exitosa del líder de su capacidad para definir y desarrollar una visión y un propósito, como orientación de la organización.

En relación al primer enfoque, no totalmente superado en la actualidad, se requiere argumentar nuestro punto de vista: si bien en el surgimiento y desarrollo del líder desempeñan un papel importante las cualidades del individuo, estas resultan condiciones necesarias para el liderazgo, pero no son suficientes, pues las circunstancias sociales en que el individuo vive y actúa, juegan también un rol decisivo.

Al respecto, Karl Marx en *El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*, definía: “Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidos por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado” (Marx, 2003).

Sobre las cualidades y habilidades que favorecen el liderazgo existen múltiples trabajos, que destacan: la capacidad de análisis, la visión estratégica, la responsabilidad, la toma de decisiones, la oratoria, el relacionamiento con los demás, la fuerza de voluntad, la solidez ideológica, la confianza en sí mismo, el optimismo, el carácter, la empatía, las habilidades para persuadir y muchas otras más.

Quizás la mayor limitación de los trabajos sobre los rasgos personales que destacan al líder sobre otros sujetos, es que adolecen de integridad, les falta un análisis del líder como una personalidad y no como un conjunto de atributos. Los seguidores perciben al líder no como una sumatoria amorfa de cualidades, sino como una persona concreta con virtudes y defectos, con la cual se identifican con su forma de pensar y actuar, con su sensibilidad hacia los problemas de

la población, con su visión del presente y el futuro, con su estilo de vida y trabajo.

Lewis Goldberg, a partir de varios estudios, publicó *Una descripción alternativa de la personalidad. La estructura de los cinco grandes factores* (*An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure*), que constituye un modelo de cinco grandes rasgos esenciales de la personalidad, que necesita un líder para una gestión exitosa y que forman el acrónimo OCEAN, por sus iniciales en inglés.

O (*openess to experience*), la apertura al cambio, lo novedoso, la innovación, la creatividad; C (*conscientiousness*), la responsabilidad, la autodisciplina, el autocontrol, la organización, la conducta planificada; E (*extraversion*), la extroversión, el optimismo, la sociabilidad; A (*agreeableness*), la afabilidad, el respeto, la amabilidad, la tolerancia, la armonía social y N (*neuroticism*), la estabilidad emocional, la resiliencia, la superación de situaciones conflictivas y la tolerancia al estrés.

Las investigaciones de Gian Vittorio Caprara, Claudio Barbaranelli y Philip Zimbardo, aplicando el modelo del Big-Five al ámbito político, arrojaron una mayor efectividad de la teoría para predecir las preferencias de los votantes por los partidos políticos, que las tradicionales variables demográficas, de género, edad o educación (Caprana, Barbaranelli y Zimbardo, 1999).

Glen Durland Paige, en su enjundiosa obra *El estudio científico de Liderazgo Político* (*The Scientific Study of Political Leadership*), menciona tres direcciones entre los esfuerzos iniciales para conceptualizar el liderazgo político, la primera, vinculada a una forma de poder, la segunda, relacionada con un sistema político y la tercera, atendiendo al desempeño de las funciones del sistema político.

En la primera dirección, es decir, en relación con su vínculo con el poder, entre los autores, Paige señala a Kenneth F. Janda, que en su obra *Hacia la Explicación del Concepto de Liderazgo en Términos del Concepto de Poder* (*Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power*), define el liderazgo como un tipo particular de

relación de poder, caracterizada por la creencia del grupo de que uno de sus miembros tiene el derecho a prescribir patrones de comportamiento al resto.

En la segunda dirección, en la visión del liderazgo vinculado a un sistema político, señala, entre otros autores a Donald D. Searing, que en el artículo “Modelos e Imágenes del Hombre y la Sociedad en la Teoría del Liderazgo” (“Models and Images of Man and Society in Leadership Theory”), identifica dos tipos de liderazgo: uno *orgánico* y otro *mecánico*. En el primero, el liderazgo es caracterizado por factores tales como: partes interdependientes, cambios evolutivos y sistema dominante. En el segundo, en contraste, por factores como partes atomísticas, conflictos de relaciones y subsistemas dominantes.

En la tercera dirección, en la que se vincula el liderazgo al desempeño de las funciones del sistema político, Page cita a James V. Downton, que en el libro *Liderazgo Rebelde: Compromiso y Carisma en el Proceso Revolucionario* (*Rebel Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*) define el liderazgo como algo *asumido* cuando un “miembro del grupo inicia con éxito una acción para el grupo [...]. En consecuencia, los líderes deben ser identificados en términos del relativo volumen de iniciativas exitosas logradas por cada miembro” (Paige, 1977).

Jean Blondel en su libro *Liderazgo político. Hacia un análisis general* (*Political leadership. Towards a general analysis*) proporciona un marco general para el estudio del liderazgo político, al identificar en el mismo a características importantes como las fuentes e instrumentos del poder, la perspectiva de los líderes, el vínculo con los seguidores, la influencia de las instituciones y el impacto de los líderes. Blondel señala los diversos puntos de vista y las profundas limitaciones que se observan en el campo del liderazgo político en lo relacionado con el aspecto conceptual y metodológico (Blondel, 1987).

Burt Nanus, en su libro *Liderazgo visionario: forjando nuevas realidades con grandes ideas*, expresa que el líder político tiene una alta

responsabilidad en la entronización de valores y la definición de escenarios y objetivos para no perder el rumbo de la organización y convertir la visión en realidad (Nanus, 1995).

En otra de sus obras, *Los líderes: las siete claves para liderar en un mundo turbulento* (*The Leaders: the seven Keys to Leadership in a Turbulent World*), Nanus analiza siete capacidades de los líderes, que son necesarias para alcanzar el éxito en su trabajo (Nanus, 1989):

- Visualizar un futuro atractivo, factible y compartido con los demás.
- Dominar la velocidad, dirección y el ritmo de los cambios en la organización.
- Diseñar la organización para cumplir los objetivos trazados.
- Aprender continuamente y anticiparse a los problemas.
- Pensar con creatividad e iniciativa para poner en práctica los objetivos y solucionar los problemas.
- Inspirar a otros, comunicarse con ellos y confiar en su labor.
- Seriedad, honestidad, tolerancia, confiabilidad, lealtad y compromiso con las mejores tradiciones.

Otros autores señalan también importantes habilidades para ganar autoridad y obtener el éxito en la labor de los líderes políticos, en lo relacionado con el diagnóstico de la situación; la comprensión del entorno; el conocimiento de las necesidades e intereses de quienes representa; la solución de problemas; la articulación de alianzas; la movilización de las masas; la motivación de sus apoyadores, la persuasión de los auditorios; la proyección en los medios de comunicación; el carisma y el dominio del lenguaje verbal y no verbal.

En las investigaciones sobre el liderazgo político se pueden distinguir tres orientaciones básicas: primera, los análisis biográficos de los líderes políticos; segunda, los estudios comparativos sobre las características de los líderes, con el propósito de encontrar regularidades, estilos o perfiles similares en su comportamiento y tercera, las

investigaciones que aplican al comportamiento político, los principios de la teoría de la elección racional, surgida en el campo económico. Ninguna orientación, per se, abarca la complejidad de aristas de un tema tan complejo como el liderazgo político, pero todas aportan matices interesantes (Delgado, 2004).

Dentro de los estudios biográficos, se destacan muchos autores y biografiados. Quizás la última muestra importante fue publicada en 2022 con el título: *Liderazgo, Seis Estudios de Estrategia Mundial (Leadership, Six Studies in World Strategy)*, libro escrito por Henry Kissinger, quien relata la biografía de seis personas que han tenido un fuerte impacto en el escenario mundial: Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, Richard Nixon, Anwar el Sadat, Lee Kuan Yew y Margaret Thatcher (Kissinger, 2022).

En los estudios biográficos se pueden incluir las biografías psicológicas o psicobiografías. La importancia práctica de esta línea investigativa está dada por la relación que los autores establecen entre las decisiones políticas de los líderes y las percepciones e imágenes que tienen de la realidad, los valores interiorizados, la comprensión del mundo, las informaciones que disponen, la atracción o repulsión hacia otros líderes o situaciones y la predisposición a actuar.

Kenneth Ewart Boulding, en el libro *La imagen, el conocimiento en la vida y la sociedad (The Image. Knowledge in life and society)*, publicado en 1956, propuso toda una teoría basada en la imagen como el conocimiento subjetivo del mundo y fuerza motriz de la historia, que sirve de sustento al enfoque psicobiográfico. Planteaba que el comportamiento de la persona depende de su visión del mundo y que el significado del mensaje es el cambio que produce en la imagen (Boulding, 1956).

Según los psicobiógrafos, estudiar la política exterior de un Estado requiere del análisis del pensamiento de los decisores, descubrir su imagen del mundo y sobre todo, su personalidad: las motivaciones, emociones, sentimientos, deseos, éxitos y frustraciones a lo largo de

su trayectoria de vida familiar y social, con la ayuda de modelos metodológicos como el psicoanálisis.

Una de las más completas biografías psicológicas de personalidades políticas, la publicaron Alexander L. George y Juliette L. George en 1956, y fue titulada *Woodrow Wilson y el Coronel House: un estudio de personalidad* (*Woodrow Wilson and Colonel House: A Personality Study*), en la cual los autores se esfuerzan por demostrar que los rasgos que se establecieron en la adolescencia de Wilson influyeron en su afán de poder y en la forma que lo ejerció cuando arribó a la adultez (George & George, 1956).

Victor E. Wolfenstein aplicó los principios del psicoanálisis al estudio de personalidades políticas como Mahatma Gandhi, Vladimir I. Lenin y Leon Trotsky, con el objetivo de comprender mejor las aspiraciones de estos hombres como revolucionarios (Wolfenstein, 2015). Otros autores han estudiado, con procedimientos similares la vida de William Clinton, Saddam Hussein y muchos otros líderes.

Otra óptica diferente sobre la toma de decisiones por el líder, en el campo de las relaciones internacionales, la ofrece la teoría de la elección racional, basada en la tradición realista propugnada por Hans Joachim Morgenthau, George F. Kennan y Reinhold Niebuhr, al término de la Segunda Guerra Mundial y en la teoría económica de Anthony Downs.

La teoría de la elección racional no considera que sean la imagen y la personalidad de los líderes políticos las cuestiones esenciales que orientan sus decisiones en política exterior, sino el razonamiento en la búsqueda de la decisión más óptima, es decir, la que aporte más beneficios a la nación y suponga menos costos de todo tipo.

Consideramos que ambos extremos no caracterizan la realidad. La elección racional no puede negar la impronta de la personalidad del líder en la toma de decisiones, pues la alternativa a elegir, aunque emplee informaciones objetivas, también utiliza premisas subjetivas, como las percepciones y representaciones sobre las causas del

problema, la apreciación de la situación concreta, la idea del balance entre las fuerzas, la consideración de las debilidades y las fortalezas, así como la inevitable influencia de rasgos de la personalidad del decisor, como son el carácter, la voluntad y las actitudes.

Antonio Natera establece una diferencia importante entre el líder como actor y el liderazgo como proceso.

Al analizar al líder como actor individual, señala una serie de funciones:

- El impulso político, en la cual el líder diagnostica, proyecta las acciones y procura los apoyos necesarios, lo que resulta particularmente importante en períodos de incertidumbre.
- La comunicación política, sobre todo en los períodos de campaña electoral para persuadir a la opinión pública y captar seguidores.
- La agregación de demandas al gobierno, a partir de las expectativas económicas y sociales y los intereses colectivos.
- La legitimación personal del líder, erigido como un referente capaz de aglutinar y representar entidades colectivas.

El liderazgo, como proceso, Natera lo concibe de forma interactiva y conformado por cinco factores que influyen en su surgimiento y consolidación: la ecuación personal del liderazgo; el comportamiento efectivo de los líderes; la red de apoyo que utilizan; el entorno de liderazgo y la percepción e impacto que produce el liderazgo.

- La ecuación personal del liderazgo tiene que ver con la personalidad política del líder, como conjunto de cualidades singulares que le facilitan cumplir el rol. Natera señala los distintos enfoques sobre la personalidad política de los líderes: la aproximación biográfica a su vida; el enfoque psicobiográfico con fuerte tendencia psicoanalítica y la perspectiva tipológica para clasificar a los líderes en tipos generales de acuerdo a determinadas características de la personalidad.

- La ecuación personal se expresa prácticamente en la competencia política, entendida como las habilidades técnicas (métodos, procedimientos e instrumentos), cognitivas (capacidad analítica para conceptualizar problemas complejos) e interpersonales (relacionamiento con los demás), que favorecen la materialización de las acciones políticas y el desempeño del rol.
- Además, la ecuación personal incluye la ambición política, sustentada en el deber, la fama o la competencia. La ambición puede tener un carácter positivo o negativo, en dependencia de los propósitos del líder, ya esté motivada por obtener beneficios colectivos o por la ambición individual por el poder.
- El comportamiento de los líderes, en relación con los ámbitos de dominio político que le son propios, se realiza a partir del análisis en tres dimensiones vitales: la adopción de decisiones políticas con mayor o menor grado de autonomía y consulta; la realización del trabajo político, que incluye el contenido de las tareas y los roles que generalmente asumen en esta labor y la búsqueda de recursos y apoyo entre personas, grupos e instituciones para la formación de su agenda y la puesta en práctica de la misma.
- El líder debe crear y mantener una red de apoyo que sea operativa y funcional, para obtener recursos de todo tipo, relacionarse con otros centros de poder, obtener y canalizar información y establecer la mediación con el entorno. Las redes de apoyo se sustentan en variados tipos de relaciones, que pueden estar basadas en la autoridad, la coerción, la coalición, la cooperación o las relaciones personales del líder.
- El liderazgo político actúa en un entorno, compuesto de un conjunto de variables contextuales que representan el escenario en el cual el líder trabaja y con el cual precisa mantener una fluida interacción. El entorno está compuesto, entre otras cuestiones, de instituciones políticas, tipos de gobierno, creencias, normas,

tradiciones y condiciones históricas, que determinan el tipo de liderazgo que se ejercita.

- El impacto del liderazgo es una de las dimensiones esenciales del proceso, que se expresa en los cambios reales que produce. Su evaluación habitual se realiza a través de la percepción y mediante el establecimiento de determinados indicadores y medidas. Así se habla de índices de competencia percibida, popularidad, credibilidad, ambición (Natera, 2001).

Concluimos el análisis sobre liderazgo político y los atributos del líder con la opinión de Henry Kissinger:

Los líderes piensan y actúan en la intersección de dos ejes: el primero, entre el pasado y el futuro; el segundo, entre los valores permanentes y las aspiraciones de aquellos a quienes dirigen. Su primer desafío es el análisis, que comienza con una evaluación realista de la sociedad, basada en su historia, costumbres y capacidades. Entonces ellos deben balancear lo que saben, que necesariamente se extrae del pasado, con lo que intuyen sobre el futuro, que es inherentemente conjetural e incierto. Esta es la comprensión intuitiva de la dirección que permite a los líderes establecer objetivos y una estrategia. [...] Los atributos vitales de un líder [...] son el coraje y el carácter, el coraje para escoger una dirección entre opciones complejas y difíciles, lo que requiere voluntad para trascender la rutina, y la fuerza de carácter para sostener el curso de la acción, cuyos beneficios y peligros solo pueden vislumbrarse de forma incompleta en el momento de la elección (Kissinger, 2022).

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, JOHN STACEY (1965). Inequality in social Exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62, 335-343.
- ALDERFER, CLAYTON P. (1969, May). Anempirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- ALLPORT, GORDON (1971). *La personalidad, su configuración y desarrollo*. La Habana: Editora Revolucionaria.
- ALLPORT, GORDON & POSTMAN, LEO (1947). *The Psychology of Rumor*. New York: Edit. Henry Holt & Co.
- ANASTASI, ANNE (1970). *Psicología aplicada*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Anton Makarenko. *Su vida y labor pedagógica* (1975). Moscú: Editora Progreso.
- ARISTÓTELES (1978). *Acerca del alma*. Madrid: Biblioteca Clásica Gredos.
- ASCH, SOLOMON E. (1964). *Psicología social*. Buenos Aires: EUDEBA.
- ATKINSON, JOHN W. (1964). *An Introduction to Motivation*. Princenton, New Jersey: Van Nostrand.
- ATKINSON, RICHARD (1980). *La memoria humana y los procesos de aprendizaje*. Moscú: Editorial Progreso.
- BARÓ, TERESA (2015). *Manual de la comunicación personal de éxito*. Barcelona: Editorial Paidós.
- BEAUVOIS, J. L. & VINCENT, J. R. (1981). *Soumission et idéologies*. Paris: Presses Universitaires de France.

- BELLO, ZOE (2007). *La inteligencia humana: determinantes y estructura*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- BLONDEL, J. (1987). *Political leadership. Towards a general analysis*. Londres: Sage.
- BOEKAERTS, MONIQUE (2005). *Handbook of Self-Regulation*. Elsevier, Londres: Ed. Academic Press.
- BONO, EDWARD DE (1971). *New think; the use of lateral thinking in the generation of new ideas*. New York: Avon Books.
- BORDEN, G. A. y STONE, J. D. (1974). *La comunicación humana. El proceso de interrelación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- BOULDING, KENNETH E. (1956). *The Image. Knowledge in life and society*. Michigan: Ann Arbor Papers, University of Michigan Press.
- BROWN, J. A. C. (2004). *Técnicas de persuasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- BRUNET, I. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- BUCETA, L. (1992). *Fundamentos psicosociales de la información*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- BUSQUIÉ, G. (1961). *La Persuasión*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- CALVIÑO, MANUEL (2005). *Temas de Psicología y Marxismo. Tramas y subtramas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CAMPBELL, A. A., CONVERSE, P. E., MILLER, W.E. & STOKES, D. E. (1960). *The American Voter*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- CAPRARA, G. V., BARBARANELLI, C. & ZIMBARDO, P. (1999). Personality profiles and political parties. *Political Psychology*, 20(1), 175-197.
- CÁRDENAS, EMMA (1991). *Protocolo y Ceremonial*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- CASALES, J. C. y BELLO, Z. (2005). *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CASTRO, FIDEL (1985). *Nada podrá detener la marcha de la historia*. La Habana: Editora Política.
- CAVAZZA, NICOLETTA (1997). *Comunicación y Persuasión*. Madrid: Editorial Acento.
- CIALDINI, ROBERT B. (2013). *As armas da persuasão*. Rio de Janeiro: Editorial Sextante.

- COLECTIVO DE AUTORES (2002). *Negociación internacional: estrategias y casos*. Madrid: Grupo Anaya Publicaciones Generales.
- COSER, LEWIS (1961). *Las Funciones del Conflicto Social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CRAVER, CHARLES B. (2016). Classic Negotiation Techniques. *The Idaho Review*, 425.
- CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY (2010). *Fluir (Flow): Una Psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- DÁVILA, J. M., FOUCE, J. G., GUTIÉRREZ, L., LILLO DE LA CRUZ, A. y MARTÍN, E. (1998). La Psicología Política Contemporánea. *Revista Electrónica de Psicología Política*, 17, 21-43.
- DAVIS, FLORA (1979). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- DELGADO, SANTIAGO (noviembre, 2004). Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis. *Universidad de Granada, Psicología Política*, 29, 8-28
- DEUTSCH, MORTON (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- DOBB, LEONARD WILLIAM (1950). Goebbels ' Principles of Propaganda. *The Public Opinion Quarterly*. Oxford University Press.
- DOBRYNIN, ANATOLY (1997). *In Confidence Moscow 's Ambassador*. New York: Ed. Random House Value Publishing.
- DOMENACH, JEAN-MARIE (1955). *La Propaganda Política*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- DOWNS, ANTHONY (1957). *An Economic Theory of Democracy*. New York: Harper & Row Publishers.
- ECCO, UMBERTO (1997). *Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y crítica*. Barcelona: Editorial Gedisa S. A.
- EKMAN, PAUL (1991). *Cómo detectar mentiras*. Barcelona: Paidós.
- _____ (2017). *El rostro de las emociones*. Barcelona: RBA Ed. Bolsillo.
- ELLUL, JACQUES (1973). *Propaganda: The Formation of Men 's Attitudes*. New York: Vintage Books.
- ENGELS, F. (1974). *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. En *Obras Escogidas en 3 tomos*, t. III. Moscú: Editorial Progreso.
- FAST, JULIUS (1990). *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona: Kairós.

- FERNÁNDEZ, LOURDES (2007). La personalidad. Algunos presupuestos para su comprensión. En Bello Dávila, Zoe, *Psicología General*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- FERRÉS, JOAN (1966). *Televisión subliminal. Socialización mediante comunicaciones inadvertidas*. Barcelona: Editorial Paidós.
- FESTINGER, LEON (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- FISAS, VICENÇS (2010). Introducción a los Procesos de Paz, Escuela de Cultura de Paz. *Cuadernos de Construcción de Paz*, 12. Barcelona: Agencia Catalana de Cooperación y Desarrollo.
- FLORES, MIRTA MARGARITA (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 221, Segundo Trimestre, 34-47.
- FREUD, SIGMUND (1978). *Obras Completas*, t. XIX. Madrid: Editorial Amorrotu.
- FREUND, JULIEN (1995). *Sociología del conflicto*. Madrid Ediciones: Ejército.
- GALINDO, EDGAR (2016). La Psicología Política Iberoamericana en el Contexto Universal. En *Contribuciones a la Psicología Política en América Latina. Contextos y escenarios actuales* (221-250). Santiago de Chile: Editores RIL.
- _____ (2017). *Psicología del lenguaje diplomático y político*. Portugal: Universidad de Algarve.
- GALTUNG, JOHAN VICENT (1969, September 1). Violence, Peace and Peace Research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167-191.
- GAMHAM, ALAN y OAKHILL, JANE (1996). *Manual de psicología del pensamiento*. Barcelona: Editorial Paidós.
- GARCÍA DE ALBA, CARLOS (2009). Diplomacia pública, propaganda y poder blando. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 85, México.
- GARDNER, HOWARD (1994). *Estructura de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- GATTINO, SILVIA (2004). Representaciones sociales de la solidaridad. Un estudio empírico con estudiantes universitarios. *Revista Psicología Política*, 28, 105-121.
- GEORGE, A. L. & GEORGE, J. L. (1956). *Woodrow Wilson and Colonel House: A personality study*. New York: J. Day Co.

- GOLDBERG, LEWIS (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- GOLEMAN, DANIEL (2010). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- GONZÁLEZ SERRA, DIEGO J. (1997). La psicología del reflejo creador. *Revista Cubana de Psicología*, 14(2).
- _____ (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- GUEVARA, ERNESTO (1988). *El Socialismo y el Hombre en Cuba*. La Habana: Editora Política.
- HALL, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Ed. Doubleday & Co.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNIDERMAN, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- HOCKER, ROBIN JOICE & WILMOT, WILLIAM (1985). *Interpersonal Conflict*. Dubuque, Iowa: William. C. Brown Publishers.
- LICH, JOHN (1997). *Gane negociando, ¡Fácil!* México: Prentice Hill.
- INFANTE, EDUARDO (1988). Sobre la definición del Conflicto Interpersonal. Aplicación del Cluster Analysis al Estudio Semántico. *Revista de Psicología Social*, 13(3), 485-493.
- Journal of Personality and Social Psychology*. 112, 456-473, 2017. American Psychological Association.
- JUNG, CARL G. (1998). *Tipos psicológicos*. Brasil: Vozes, Petrópolis.
- KAHNEMAN, DANIEL (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Madrid: Editorial Debate.
- KARPOV, ANATOLY y MOROVIC, IVÁN (2000). *Super Ajedrez. El Gran Libro del Ajedrez*. Serie Generación de Campeones. Santiago de Chile: Prosa S. A.
- KARRASS, CHESTER L. (1970). *The Negotiating Game*. New York: Worl Publishing Company.
- KATZ, D. & KAHN R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley & Soons.
- KISSINGER, HENRY (2022). *Leadership. Six Studies in World Strategy*. New York: Penguin Press.
- KNAPP, MARK L. (1995). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona Paidós: Ibérica.

- _____ (1988) *La comunicación no verbal*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- KNUTSON, JEANNE NICKELL (1973). *Handbook of Political Psychology*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- LASSWELL, HAROLD D. (2016). *Psychopathology and politics*. Memphis: Martino Fine Books.
- LE BON, GUSTAVE (2018). *Psicología de las masas*. Madrid: Editorial Verbum.
- LEDERACH, JOHN PAUL (2003). *The little book of conflict transformation*. New York: Ed. Good Books.
- LENIN, V. I. (1963). *Cuadernos Filosóficos*. La Habana: Editora Política.
- _____ (1975). ¿Qué hacer? En *Obras Escogidas en 12 tomos*, t. 2. Moscú: Editorial Progreso.
- LEONTIEV, A. N. (1975). *Actividad, conciencia, personalidad*. Moscú: Editorial Politsdat.
- LEWIN, KURT (1969). *La dinámica de la personalidad*. Madrid: Ediciones Morata.
- _____ (1978). *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- LICHA, ISABEL (2000). *La construcción de escenarios: herramienta de gerencia social*. Washigton D. C.: BID, INDES.
- LINDSAY, PETER H. & NORMAN, DONALD A. (1977). *Human Information Processing: an Introduction to Psychology*. New York: Academic Press.
- LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge: Harvard University.
- LOCKE, EDWIN A. (1968, May). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- _____ (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. Chicago Rand: Mc. Nally.
- LUCAS, PABLO (1977). *Principios de Ciencia Política*. Madrid: Tecnos.
- LURIA, A. R. (1979). *Memoria y atención*. Barcelona: Editorial Fontanella S. A.
- MACDOUGALL, C. D. (1952). *Understanding Public Opinion*. New York: The Macmillan Co.
- MAKARENKO, ANTON (2017). *Poema Pedagógico*. Madrid: Ediciones Akal.
- Manual de Funcionamiento Interno del MINREX (2016). La Habana.

- MARX, KARL (1973). *El Capital*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- _____ (2003). *El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*. Madrid: Fundación Federico Engels.
- _____ (2010). *Contribución a la crítica de la Economía Política*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- MASLOW, ABRAHAM (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MCCLELLAND, DAVID C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narsea.
- MCGRATH, J. E. (1970). A conceptual formulation for research on stress. In *Social and Psychological Factors in Stress* (10-21). New York: Holt Rinehart & Winston.
- MCGREGOR, DOUGLAS MURRAY (1966). *The human side of Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- MEERLOO, JOOST A. M. (2015). *The Rape of the Mind*. Mansfield Center, CT: Martino Publishing.
- MERANI, A. (1979). *Diccionario de Psicología*. México D. F.: Editorial Grijalbo.
- MONTERO, MARITZA (1987). *Psicología Política Latinoamericana*. Caracas: Editorial Panapo.
- MORENO, ABELARDO (2020). *La Negociación Internacional. Arte y ciencia del proceso negociador*. Panamá: Ruth Casa Editorial.
- MORENZA, LILIANA (2007). *Los procesos cognitivos o procesos del conocimiento, qué son y cuáles son sus funciones*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- MORLEY, I. S. & G. M. STEPHENSON (1977). *The Social Psychology of Bargaining*. London and Reading, Ma: Allen & Unwin LTD.
- MYERS, D. G. (2012). *Exploring Social Psychology*. New York: Mc Graw Hill.
- NANUS, BURT (1989). *The Leader's Edge: The Seven Key to Leadership in a Turbulent World*. Nueva York: Contemporary Books.
- _____ (1995). *Liderazgo visionario: forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Barcelona: Juan Granica, D. L.
- NASH, JOHN FORBES (1997). *Essays on Game Theory*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

- NATERA, PERAL A. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- NIERENBERG, G. I. y CALERO, H. H. (1976). *El lenguaje de los gestos. Cómo captar lo que no se dice en una negociación*. Barcelona: Editorial Hispano-Europea.
- OSORIO, SERGIO NÉSTOR (2012). Conflicto, Violencia y Paz: Un Acercamiento Científico, Filosófico y Bioético. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(2), Edición 23, jul.-dic., 52-69.
- PAIGE, G. D. (1977). *The Scientific Study of Political Leadership*. Nueva York: Free Press.
- PALMERO, FRANCISCO y otros (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume I.
- PAVLOV, IVAN P. (1999). *Fisiología y Psicología*. Barcelona: Editora Altaya.
- PEACE, ALLAN (1992). *El lenguaje del cuerpo*. Buenos Aires: Amazon.
- PEIRÓ, JOSÉ M. (2005). *Psicología de la Organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- PETROVSKY, A. V. (1979). *Psicología General*. La Habana: Editorial Libros para la Educación.
- _____ (2007). El temperamento. Característica general del temperamento. En Bello, Zoe, *La inteligencia humana: determinantes y estructura*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- PLATÓN (2009). *La República*. Barcelona: Editora Akal.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Redorta, JOSEP (2005). *El Poder y sus Conflictos*. Madrid: Ed. Paidós.
- _____ (2007). *Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- RESTAK, RICHARD (2022). *The Complete Guide to Memory: the Strengthening your mind*. New York: Skyhorse Publishing.
- REVILLA, JUAN CARLOS (2002). El Conflicto y la Psicología Social. *Revista de Psicología*, 20(2), 47-58. Fortaleza.
- ROBLES, MARGARITA (2020). *Enseñanza del español para fines específicos dirigidos a la Diplomacia y las RRII* [Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, España].

- RODRIGUEZ, ANGEL (2008). La Investigación y Enseñanza en Psicología Política. *Revista Electrónica de Psicología Política*, 6(17).
- RODRÍGUEZ, LEYDE E. (2017). *Un siglo de Teoría de Relaciones Internacionales*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- ROKEACH, MILTON (1960). *The Open and Closed Mind*. New York: Basic Books.
- ROSENTAL, M. (2001). *Qué es la teoría marxista del conocimiento*. México D. F.: Editora Quinto Sol.
- RUBINSTEIN, S. L. (1969). *Principios de Psicología General*. La Habana: Editora Revolucionaria.
- RULICKI, SERGIO (2010). *Comunicación no verbal*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- RUSSELL, BERTRAND (1922). *Free Thought and Official Propaganda*. London: Watts & Co.
- RYZOV, IGOR (2019). *Manual de Negociación del Kremlin*. Barcelona: Editorial Temas de hoy, Grupo Planeta.
- SABUCEDO, J. M. (1996). *Psicología política*. Madrid: Síntesis.
- SALTER, ANDREW (2019). *Conditioned Reflex Therapy: How to be Assertive, Happy and Authentic, and Overcome Anxiety and Depression*. London: Watkins Publishing.
- SCHMIDT, STUART M. & KOCHAN, THOMAS A. (1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359-370.
- SELYE, J. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- SEOANE, JULIO y RODRÍGUEZ, ANGEL (1988). *Psicología Política*. Madrid: Editorial Pirámide.
- SHERIF, M. (1966). *Group conflict and cooperation. Their Social Psychology*. London: Routledge and Kegan Paul.
- SHERKOVIN, Y. A. (2004). Aspectos sociopsicológicos de la propaganda. En Martín, Consuelo y Díaz, Martha, *Psicología Social y Vida Cotidiana* (2). La Habana: Editorial Félix Varela.
- SIERRA, JUAN CARLOS y otros (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Mal-estar e subjetividade*, 3(1). Fortaleza: Ediciones Universidad de Fortaleza.

- SIMON, HERBERT A. (1971). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa*. Madrid Editora: Aguilar.
- _____ (2010). Behavioral model of rational choice. *Competition Policy International*, 6(1).
- SLOANE, PAUL (1999). *Ejercicios de pensamiento lateral*. Madrid: Zugarto Ediciones.
- SNELL, RICHARD S. (2014). *Neuroanatomía Clínica*. Barcelona: Editorial W. K. Educación.
- STEELE, CLAUDE M. (1988). The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 21 (261-302). Ed. Elsevier.
- THOMAS, KENNETH W. (1976). Conflict and Conflict Management. In Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (889-935). New York: Rand McNally.
- THOMAS, WILLIAM I. y ZNANIECKI, FLORIAN (2004). *El campesino polaco en Europa y Estados Unidos*. España: Ed. CIS-AEBE.
- TOMKINS, SILVAN SOLOMON (1962). *Affect Imagery Consciousness*. New York: Springer.
- TOUZARD, HUBERT (1981a). *Conflicto y negociación*. España: Universidad Autónoma de Madrid.
- _____ (1981b). *La mediación y la solución de los conflictos: estudio sociopsicológico*. Barcelona: Editora Heder.
- TZU, SUN (1993). *El arte de la Guerra* (versión de Thomas Cleary). Madrid: EDAF.
- URY, WILLIAM (2012). *¡Supere el No!* Lima, Perú: Gestión 2000.
- VALDÉS, RAMIRO (1977, 17 de julio). Discurso publicado en el diario *Granma*.
- VILLALBA, JULIÁN (1989). *Gerencia y negociación*. Bogotá: Gerencia de Negociaciones.
- VON NEUMANN, JOHN & MORGENSTERN, OSKAR (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- VROOM, VICTOR HAROLD (1994). *Work and Motivation*. New Jersey: Jossey-Bass.

- WOLFENSTEIN, E. V. (2015). *Revolutionary Personality: Lenin, Trotsky, Gandhi*. Princeton: University Press.
- WOLPE, JOSEPH (1958). *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition*. California: Stanford University Press.
- YERKES, R. M. & DODSON, J. D. (1908). The relationship of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.
- YIÓN, NANCY (2004). Algunos apuntes sobre propaganda y publicidad. En Martín, Consuelo y Díaz, Martha, *Psicología Social y Vida Cotidiana* (2). La Habana: Editorial Félix Varela.
- YOUNG, K. y FLÜGEL, J. C. (1967). *Psicología de las actitudes*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- ZARTMAN, WILLIAM (1978). *The Negotiation Process. Theories and Applications*. Beverly Hills, California Sage Publications.
- ZUBIZARRETA, ARMANDO F. (2000). *La aventura del trabajo intelectual: como estudiar y como investigar*. Buenos Aires: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Fuentes de internet

4 Basic Principles of the Art of Negotiation.

<https://time.com>

18 características de un buen negociador.

<https://www.iaap.wordpress.com>

23 claves del lenguaje corporal en la negociación.

<https://www.cribd.com>

Avoiding Common Mental Errors During Negotiations.

<https://www.negotiations.com>

AYESTARÁN, SABINO. La psicología y los grupos.

<https://dialnet.unirioja.es/>

BON, GUSTAVE LE (1911). *Psychologie politique et défense sociale*.

<https://fr.m.wikisource.org>

Building Rapport.

<https://www.skillsyouneed.com>

CADENA VALBUENA, LAURA CAMILA (2016). El papel de la diplomacia digital en la política exterior del Gobierno de Barack Obama hacia Irán.

<https://repository.urosario.edu.co>

Cambiar los estereotipos ¿Qué puedes hacer para combatir los prejuicios?

<https://www.gitanos.org>

CHAMORRO FERNÁNDEZ, ANTONIO J. y MARTIN, MIGUEL MARCOS (2020). Decálogo: mitos y leyendas sobre el consumo de alcohol.

<https://www.fesemi.org>

Characteristics of a Good Negotiator.

<http://web.mit.edu>

Claves del lenguaje corporal en una negociación.

<https://www.elartedelaestrategia.com>

Claves para descubrir a un mentiroso.

<https://www.semana.com>

CODINA, ALEXIS. Estrategia para negociar con personas obstinadas.

<https://www.clubensayos.com>

Comunicación enfoque psicosocial.

<http://psicocomunicar.blogspot.com>

Comunicación por el tacto-inteligencia emocional.

<http://www.inteligencia-emocional.org>

Conflict Negotiations: Psychological Dynamics.

<http://negotiation.com/articles>

CONTENTE, CLAUDIA. Asia: la misión diplomática más desastrosa de la historia del Reino Unido.

<https://xaviercadalso.lavozdelsocio.com/la-mision-diplomatica-mas-desastrosa-de-la-historia-del-reino-unido/>

- COWAN, D. & CHAVESO, COOK (2018). What ´s in a Name? Psychological Operations versus Military Information Support Operations and an Analysis of Organizational Change.
<https://www.armyupress.army.mil>
- DAWSON, ROGER. Setting the climate for non-confrontational negotiation.
<https://ezinearticles.com/?Setting-the-Clima-te-for-a-Non-Confrontational-Negotiation&id=104909>
- Department of Defense (1987). Dictionary of Military and Associated Terms.
<http://web.archive.org>
- DÍAZ-CANEJA, JOSÉ MANUEL (2022). De Humint a Virtual Humint: el nuevo escenario de captación.
<https://inteligenciayliderazgo.com/humint/humint-y-virtual-humint/>
- DIEZ LLAMAZARES, ALVAR. La importancia del lenguaje en la negociación.
<https://www.comunicaz.es/la-importancia-del-lenguaje-en-la-negociacion/>
- El Negociador Internacional ideal.
<https://www.eoi.es>
- El perfil psicológico de un negociador.
<https://www.seguridadpersonal77.blogspot.com>
- El valor del silencio en el proceso de mediación.
<https://www.monografias.com>
- ESBER, JORGE OSCAR (2017). Psicología militar: cuestiones internacionales, psicología operativa y ética profesional.
<https://www.aacademica.org/000-067/22>
- ESCUADERO, MANUEL. Emociones y sentimientos ¿Cuál es la diferencia?
<https://www.manuelescudero.com>
- ESKIBEL, DANIEL (2016). *Introducción a la Psicología Política*.
<http://alacoplatam.org>
- FOUCE, GUILLERMO (2015). Ser solidario es saludable.
<https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-ser-solidario-saludable-20150830095935.html>

Frases de Platón y otros.

<https://www.proverbia.net>

FREYTAGS, MANUEL (2016). El control de las mentes.

<https://culturayresistenciaiblog.wordpress.com>

FROMM, DELEE. Dealing With Your Emotions in Negotiations.

<http://negotiation.com/articles>

FUENTES BOLAÑOS, CARLOS E. (2003). Redacción y presentación de informes.

<https://www.scielo.sa.cr>

GALINDO GÓMEZ, JOSÉ. Actitud positiva ante la vida y su influencia en el éxito y la felicidad.

<https://blogsostenible.wordpress.com>

GIL PÉREZ, PATRICIA y BROCHE PÉREZ, YUNIER (2011). Psicología y Publicidad. Uso del lenguaje subliminal.

<http://alumni.cosmetologiauba.com>

GONZÁLEZ MORALES, RAFAEL (2022). Análisis de las relaciones internacionales: aproximación a sus fundamentos teóricos. *Política Internacional*, 2.

<https://rpi.isri.cu>

GOUDREAU, JENNA. The Secret Art of Negotiating.

<https://www.pon.harvard.edu>

GRAU, JORGE E. Análisis prospectivo.

<https://campus.fundec.org.ar>

GREENSTEIN, FRED I. (1997). El impacto de la personalidad en el liderazgo presidencial norteamericano. *Revista Psicología Política*, 15, 7-16.

<http://www.uv.es>

Harvard Law School (2021). How much does personality in negotiation matter.

<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/in-negotiation-how-much-does-personality-matter-nb/>

HERRERA, ANA. Orígenes Sociales y Cognitivos del Prejuicio.

<https://www.monografias.com>

HEUER, RICHARDS J. JR. (1999). Psychology of Intelligence Analysis.
<https://www.ialeia.org>

How to Break Down Barriers to Effective Negotiations.
<https://www.notredameonline.com>

How to Control Your Emotions in Conflict Resolution.
<https://www.pon.harvard.edu>

How to Neutralise Aggressive Negotiation Tactics.
<https://www.negotiationtraining.com>

Identifica los tipos de emociones con inteligencia emocional.
<https://aprende.com>

Influence, the Psychology of Persuasion.
<https://www.hbrascend.in>

JORDÁN, JAVIER. Introducción al análisis de inteligencia.
<https://www.researchgate.net>

La asertividad y la negociación.
<https://www.negociacionavanzada.com>

La CIA, el Mosad, la Santa Alianza...los servicios secretos más importantes del mundo.
<https://www.abc.es>internacional>

La comunicación en Psicología.
<https://todosobrecomunicacion.com>

La psicología de la ropa.
<https://www.vanidades.com>

La Völkerpsychologie –psicología de los pueblos– 1900 a 1915 (2019).
<https://psikipedia.com>historia>

LAFARGUE, PABLO. Cómo era Carlos Marx visto por quienes lo conocieron.
Selección de Textos [Archivo PDF].
<https://www.marxists.org/espanol/m-e/bio/como.era.carlos.marx.pdf>

Las características del negociador eficaz.

<https://www.negociacionavanzada.com>

LIMA MESA, EMILIANO L. (2014). La guerra psicológica contra Cuba: de Eisenhower a Obama.

<https://www.revcienciapolitica.com.ar/>

Los diez estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones.

<http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Los tipos de negociador.

<https://www.sites.google.com>

LOUZAO, BEATRIZ (2017). Las emociones en la negociación: aprende a utilizarlas a tu favor.

<https://getplus.es/las-emociones-en-la-negociacion-aprende-a-utilizarlas-a-tu-favor/>

MÁRQUEZ GUERRERO, ÁLVARO (2022). El cuerpo ¿la cárcel del alma?

<https://filco.es>

MARTIN, JESÚS. Tipos de negociadores.

<http://diariojm.wordpress.com/>

MARTÍNEZ, AURORA. Análisis.

<https://conceptodefinicion.de/analisis/>

MARTINS DE CUNHA, JOÃO M. El espacio personal en la comunicación.

<https://dadun.unav.edu>

MEJÍA LLANO, JUAN CARLOS. Diferencias entre Facebook, Instagram y Twitter ¿Qué tipo de contenido es mejor para cada uno?

<https://www.juancmejia.com>

MENIN, GUSTAVO NICOLÁS (2017). Los medios en los modelos clásicos de comportamiento electoral.

<https://www.redalyc.org>

MONZÓ SÁNCHEZ, JOAQUÍN “El lenguaje corporal de los negociadores.

<https://www.gestiopolis.com>

Negotiation and Persuasion Skills.

<https://www.skillsyouneed.com>

NOVOA, R. FABIO (2009). La dura escuela soviética de negociación. La mejor defensa es el ataque.

<https://www.istmo.mx/2009/11/11/la-dura-escuela-sovietica-de-negociacion-la-mejor-defensa-es-el-ataque/>

O'BRIEN, JONATHAN. How relevant is Personality to a negotiation.

<https://positivepurchasing.com/how-relevant-is-personality-to-a-negotiation>

Olfato (2012).

<http://elblogdetradux.blogspot.com>

PALACIOS, DANIEL. 9 características de un buen negociador.

<https://blog.hubspot.es/sales/caracteristicas-negociador>

PALAREA, RUSSELL E. (2007) Operational Psychology: an emerging discipline. *AP-LS NEWS*.

<http://oppsych.com/wp-content/uploads/2011/04/Palarea-Op-Psych-AP-LS.pdf>

PARISI, ELIO RODOLFO (2008). Definiendo a la psicología política.

<http://pepsic.bvsalud.org>

PASCAL, BLAISE. Les Pensées, Toutes les citations de Blaise Pascal.

<http://evene.lefigaro.fr>

PASCUAL, MANUEL G. (2021). El móvil, el arma de espionaje definitiva que llevamos en el bolsillo.

<https://elpais.com>

PEREIRA, JORGE. Barreras en las negociaciones.

<https://www.gestiopolis.com>

PRIETO FILELLA, ARANTXA. El poder del silencio en la negociación.

<https://es.linkedin.com/pulse/el-poder-del-silencio-en-la-negociaci%C3%B3n-arantxa-prieto-filella>

Psicología operativa (2022).

<https://www.psicologiamilitar.net/spain91.ht>

Qué es el phishing? Cómo protegerse de los ataques de phishing?
<https://es.malwarebytes.com>

Qué es la psicología de la comunicación? CEBG, Inc.
<https://ebg.ec>

Qué son las motivaciones y qué podemos hacer para aumentarlas todos los días.
<https://www.elconfidencial.com>

Quince errores frecuentes en la redacción de textos.
<https://rockcontent.com>

Rasgos que ayudaron a Barack Obama en su función de líder.
<https://www.profesional.com>

Rational vs. the Emotional Component of Negotiations.
<https://www.europarc.org>

RECIO, J. C. M. (2008). Drink Coca-Cola, primer ejemplo de publicidad subliminal.
<https://www.madrimasd.org>

Reflejo.
<https://www.filosofia.org>

Rivas Moreno, Sara. Claves para ser un buen negociador.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/19/extras/1626689897_102636.html

RODRÍGUEZ AYALA, ARNU y LÓPEZ LINARES, SEGUNDO. Manejar las emociones en una negociación.
<https://www.salesplus.es>

RODRÍGUEZ PARRILLA, BRUNO (2021). Discurso pronunciado en la ONU.
<https://www.granma.cu>

Role of Emotions in Negotiation.
<https://www.managementstudyguide.com>

Role of Personality in Negotiation.
<https://www.forbes.com>

ROMERO, MARÍA CRISTINA. Psicología social, comunicación, ideología.

<https://docplayer.es>

RUBIO MAHECHA, LEYDI MILENA y SÁNCHEZ CALDERÓN, MAGALY. Liderazgo y Poder.

<https://repository.urosario.edu.co>

RUBIO, RAFAEL (2014). *La diplomacia pública: nuevos actores en un escenario nuevo*. Ed. Madrid.

<https://www.exteriores.gob.es>

Russtrat, Institute of International political and economic strategies (2021). Cognitive warfare: war of a new generation, Moscow.

<https://russtrat.ru>

SAÍZ, ROSARIO. Técnicas de análisis de información.

<https://administracionpublicauba.files.wordpress.com>

Salacuse, Jeswald W. (2015). The Top Ten Ways that Culture Can Affect International Negotiations.

<https://www.facebook.com>

SÁNCHEZ, DAVID. La psicología de un buen líder.

<https://www.lamenteesmaravillosa.com>

SÁNCHEZ, JESÚS (2018). Características del negociador ideal y eficaz.

<https://es.linkedin.com/pulse/caracter%C3%ADstic-cas-del-negociador-ideal-y-eficaz-jesus-sanchez>

Setting the Climate for a Non-Confrontational Negotiation.

<https://www.negotiations.com>

Significado de sentimiento (Qué es, concepto y definición).

<https://www.significados.com>

SIMÓN, VICENTE M. (1997). La participación emocional en la toma de decisiones.

<https://psicothema.com>

Snyder, C. R. y otros (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94(4).

<https://doi.org/10.1937/0022-0663.94.4.820>

STAERKLÉ, CHRISTIAN (2015). Political Psychology.

<https://www.researchgate.net>

SUÁREZ, EUGENIO (2010). Hace 50 años: VII Reunión de Cancilleres de la OEA.

<http://www.cubadebate.cu>

Técnicas de negociación posicional.

<http://www.negociacionavanzada.com/tecnicasnegociacionposicional.html>

The Smart Negotiator.

<https://smartnegotiator.blogspot.com>

Tipos de negociadores.

<https://instagram.com/68comunicacion>

Verbal communication.

<https://www.skillsyouneed.com>

VICENT, JAUME (2020). 120 Frases de Séneca.

<https://frases.net>

ZAYAS, DULCE MARÍA. De la teoría de dirección a la teoría de liderazgo.

Puntos de encuentro en el proceso de gobernanza educacional.

<https://trabajos.pedagogiacuba.com>

DATOS DEL AUTOR

EMILIANO L. LIMA MESA (La Habana, 1951). Licenciado en Psicología en la Universidad de La Habana. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Máster en Seguridad y Defensa. Experto en Desarme y Seguridad Internacional. Investigador titular y dirige un proyecto de investigación científica. Profesor titular del Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García”. Tiene publicados numerosos textos, entre los que se destacan *De la octavilla a la psicotecnología. La guerra psicológica de los Estados Unidos en los conflictos armados* (Ediciones Verde olivo, 2003) y *Prácticas educativas para jefes y oficiales* (UEB Osvaldo Sánchez, 2012). Es coronel de la reserva. Ha recibido numerosas condecoraciones y otros estímulos por su trabajo como oficial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y como profesor.