

**INTELIGENCIA PERCEPCIONES
ESCENARIOS DECISIÓN
RIESGO POLÍTICO**

CAPTURANDO EL FUTURO

Eduardo Raúl Balbi · María Fabiana Crespo



EDUARDO RAÚL BALBI
MARÍA FABIANA CRESPO

Capturando el futuro



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

Balbi , Eduardo Raúl

Capturando el futuro / Eduardo Raúl Balbi ; María Fabiana Crespo. - 1a ed. -
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Autores de Argentina, 2025.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-87-6525-9

1. Narrativa. I. Crespo, María Fabiana II. Título
CDD A860

EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

www.autoresdeargentina.com

info@autoresdeargentina.com

Primera edición impresa: septiembre de 1997

Primera reimpresión: octubre de 1997

Tabla de Contenidos

[AGRADECIMIENTO \(ORIGINAL\)](#)

[AGRADECIMIENTO DE ESTA NUEVA EDICIÓN \(2025\)](#)

[LÉAME \(Prólogo de la edición original\)](#)

[CAPITULO 1 - POR QUÉ ESTE LIBRO Y ESTOS TEMAS](#)

[CAPITULO 2 - A LA ZAGA DE LA TEORÍA](#)

[CAPITULO 3 - INTELIGENCIA EN APOYO DEL PROCESO
DECISIONAL](#)

[CAPITULO 4 - PERCEPCIONES](#)

[CAPITULO 5 - ALGO MÁS ACERCA DE LAS PERCEPCIONES](#)

[CAPITULO 6 - TEORÍA DE LAS PERCEPCIONES](#)

[CAPITULO 7 - DETECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE
ESCENARIOS](#)

[CAPÍTULO 8 - INTELIGENCIA Y NEGOCIACIÓN](#)

[A MODO DE DESPEDIDA](#)

[UNA NUEVA DESPEDIDA EN EL 2025](#)

[DE LOS AUTORES. EDUARDO RAÚL BALBI](#)

[DE LOS AUTORES. MARÍA FABIANA CRESPO](#)

[NUESTRA ORGANIZACIÓN](#)

[REFLEXIONES](#)

AGRADECIMIENTO (ORIGINAL)

Al Doctor Remo F. Entelman, (†). Director de Carreras y Cursos de posgrado en los que nos desempeñamos, que se anticipó a los tiempos, arriesgándose a incluir la asignatura Inteligencia como parte de las bases conceptuales fundamentales, y nos incitó permanentemente a la investigación y redacción de este libro.

Al Contraalmirante (RE) Alberto R. Varela (†), Director de la Escuela Nacional de Inteligencia (Argentina), quien nos motivó, apuntaló y brindó espacios y oportunidades que contribuyeron significativamente con este esfuerzo.

A la Licenciada Verónica Peredo, ya que con paciencia y cordialidad leyó los borradores y nos asesoró, marcó desvíos y orientó en el complejo camino de los enfoques psicológicos, A pesar de su intensa y muy especializada colaboración, las fallas o aspectos criticables que se puedan hallar en ese campo son responsabilidad absoluta de los autores.

M. F. C. y E. R. B.

A mis padres, por el invalorable empuje y apoyo.

M. F. C.

A mi esposa e hijos, quienes toleraron con resignación el abandono que les causó la investigación y la redacción, disimulándolo con un estímulo sincero y permanente.

E. R. B.

AGRADECIMIENTO DE ESTA NUEVA EDICIÓN (2025)

A todas las personas e instituciones que desde las primeras ediciones en 1997 han seguido solicitando copias de este texto hasta hoy, lo que ha sido la más intensa motivación de esta nueva edición en formato digital (e-book)

MIL GRACIAS.

Por esa demanda, hemos decidido realizar esta nueva edición en formato digital, y que será puesta al servicio de todas las personas e instituciones que deseen obtenerlo de manera gratuita, como aporte a los temas que desde hace décadas analizamos, difundimos y aplicamos.

LÉAME ¹

(PRÓLOGO DE LA EDICIÓN ORIGINAL)

Un prólogo, aun si es breve, solo se justifica cuando cumple el objetivo de facilitar al lector el acceso al libro. Quien lo elabora trata generalmente de obtener ese resultado aportando análisis clarificadores de la exposición del autor, poniendo en evidencia la estructura de su pensamiento y su sistema conceptual, ubicando la obra dentro de una determinada corriente de pensamiento o denotando los progresos que ella representa respecto del escalón anterior en el proceso profundizador del saber acumulativo. Y aunque algunos libros exoneran a su introductor de prestar estos auxilios, la tentación de brindarlos es siempre grande. Porque da la ocasión al elogio merecido y a la crítica constructiva, y esta convierte a quien escribe las palabras preliminares en otro expositor, que desarrolla así su pensamiento en una especie de contrabando intelectual, que le otorga una posición de autoridad frente al lector. Pese a que este, por lo regular, no adquiere el libro para leer su prescindible introducción.

Pero hay casos en que se impone destacar el significado teórico de la obra presentada en el medio ambiente cultural que la da a luz, o su trascendencia científica y educativa. *Capturando el Futuro* me crea esa imperiosa necesidad. El lector hallará inexcusable este enfoque tan pronto como, desde el primer capítulo, la lectura lo transporte por amplias avenidas conceptuales que, con confort intelectual recorrerá sin muletas introductorias.

Son correctas las afirmaciones que el libro contiene sobre la utilidad de la aplicación del herramental conceptual que provee a muy diversas áreas de decisión. Pero donde la disciplina se ha desarrollado y donde produce sus más dramáticos resultados es en el campo de la administración de conflictos, en el que operan hoy, concertadamente diversas disciplinas cuya actividad pura y aplicada ha generado complejas y eficientes tecnologías.

Tras los primeros veinte años que siguieron a la terminación de la Segunda Guerra Mundial, el mundo comenzó a percibir señales de las respuestas con que los más heterogéneos sectores del pensamiento científico afrontaban el desafío de las técnicas violentas de resolución de los conflictos internacionales. La Primera Guerra Mundial había apenas insinuado, con su intensidad bélica, la crisis de supervivencia que amenazaría al mundo al final de la Segunda, en 1945. Es probable que sea cierta la afirmación de que para aquel entonces, al principio de la Guerra Fría comenzó a desarrollarse, por la acción del liderazgo americano, la política de globalización. Pero lo que es indudable es que entre 1939 y 1945 se habían globalizado los métodos masivos de destrucción. El silencio que suele producirse cuando cesan los ruidos de una guerra, fue marcado esta vez -como en las grandes sinfonías épicas- por el estruendo de los dos históricos artefactos nucleares arrojados sobre Hiroshima y Nagasaki, como una señal que anunciaba el cambio de concepción teórica y de metodología que habría de seguir.

En adelante la violencia no sería menor. Por el contrario, habría una mayor capacidad de destrucción nuclear, tanta como para que los líderes llegaran a hablar, tiempo más tarde, de la “mutua destrucción asegurada”. El cambio no buscaría reducir la capacidad de daño. Solo reemplazaría el uso inteligente de la fuerza, que había sido el objeto de la estrategia tradicional, por la nueva tecnología: el *no uso inteligente* de la fuerza. Así fue llamada, con razón, la estrategia de la disuasión con que fue conducida la Guerra Fría, un verdadero conflicto armado que teóricamente no fue muy distinto de la guerra convencional.

La respuesta de la comunidad científica mundial, elaborada a partir de 1945, desarrolló una serie de disciplinas que, pese a sus matices diferenciales en lo conceptual y en lo terminológico, y a los diversos nombres que cada una de esas ciencias adoptó, pueden unificarse como disciplinas del conflicto. Más allá de los antecedentes conceptuales de estas disciplinas que pueden encontrarse tal vez 500 años antes de Cristo y de los aportes que ellas recibieron de la Sociología del Conflicto y de las Ideologías del Conflicto, otras áreas del saber se ocuparon del problema de la supervivencia. La Economía, las Ciencias Políticas, la Teoría de los Juegos, la

Sociología, y más tarde la Teoría de la Comunicación, enmarcaron las investigaciones que proveyeron los desarrollos teóricos en que hoy se fundan los métodos pacíficos de resolución de conflictos. Hacia los años setenta, la Polemología de Julien Freund, la World Research –cuyo precursor es Quincy Right (1942)- o Peace Research –cuyo más auténtico representante es Walter Isard², ofrecían a los estudiosos descripciones acabadas del fenómeno conflicto y tecnologías provenientes de su investigación aplicada.

Curiosamente, en nuestro país, esos conocimientos no accedieron por las puertas de las disciplinas que hacen de las Relaciones Internacionales su objeto. Fue desde la angustia de los juristas frente a su impotencia para resolver con métodos legales los conflictos entre particulares o grupos, dentro de la sociedad estatal, que una Teoría de Conflicto comenzó a cultivarse más que a desarrollarse, porque en realidad solo un aporte teórico fue realmente vernáculo. Tal vez haya sido nuestro país el primero en que el objeto científico Conflicto fue concebido como un objeto universal y por lo tanto, los conocimientos desarrollados por las disciplinas que para ese entonces de él se ocupaban, declaradas ciencia universal del fenómeno conflictual. Al comienzo de la década del ochenta, mostrábamos ya las especies y subespecies de conflictos que ocurren entre particulares o entre grupos –conflictos familiares, conflictos societarios, conflictos económicos, conflictos sociales- como meros agrupamientos clasificatorios de objetos que exhibían las características esenciales del género superior cuyo análisis habían desarrollado las disciplinas de las Relaciones Internacionales trabajando sobre la región ontológica que agrupa los conflictos entre estados. Tan pronto como partimos de la convicción de que los enfrentamientos entre particulares no diferían esencialmente de los enfrentamientos internacionales, los análisis epistemológicos intentados sobre las modernas ciencias a que antes me he referido, las hacían aparecer como disciplinas paradigmáticas en la terminología de Kuhn³, en trance de cambiar sus paradigmas.

Todos aquellos conflictos internos y entre particulares que antes nos parecían insolubles por los métodos jurídicos, presentaban una semejanza indiscutible con los Conflictos Internacionales. Los enfrentamientos entre obreros y empleadores, que no se fundan en

derechos otorgados por el sistema jurídico, constituían ahora con claridad simples conflictos entre pretensiones no prohibidas, y negativas a conceder lo pretendido, que también tenían el carácter de permitidas. Este enfoque se apareció de repente como aplicable a todas las relaciones entre particulares cuando, en el área de lo que está permitido alguien pretende obtener un objetivo que es incompatible con el de otro, que sin embargo tiene también permitido pretenderlo. Y que por lo tanto no vive como obligatorio, dentro del sistema legal, el no oponerse a la obtención del objetivo de su contrincante.

Nuestra tesis sobre los paradigmas de las ciencias de las Relaciones Internacionales, encontró coincidencias en algunos autores estrictamente contemporáneos. Coincidíamos en que tales paradigmas estaban en un proceso de cambio. Sobre todo, lo aquí importante, es que los actores de los conflictos internacionales no eran siempre y solo los estados y que los objetos de esos conflictos no eran necesaria y exclusivamente los reclamos de obtener mayor poder o las pretensiones de mantenerlo. Frente a un mundo en que los estados mantenían conflictos de muy diversa índole y por tanto de muy diversa intensidad, manejados con participación de muy diversos actores, se nos ocurría que las investigaciones debían apuntar a las características de la conducta de los conflictuantes y a sus objetivos. Cuando salimos a buscar esas investigaciones, nos encontramos con que abundaban, y así se desarrolló el pensamiento de lo que aquí se llama hoy la Teoría del Conflicto. Divisábamos metodologías que permitirían superar el problema que los abogados vivían frente a la afirmación teórica de los juristas, de que el Derecho, por un sistema cerrado, soluciona todos los enfrentamientos al postular que está permitido todo lo que no está prohibido. Pero esa verdad no proporcionaba métodos ni teorías con que generar tales métodos para solucionar los enfrentamientos entre conductas permitidas pero incompatibles. Aquellas disciplinas internacionales sí ofrecían las explicaciones teóricas que describían estos fenómenos y las técnicas y tecnologías necesarias para su administración y su resolución.

A partir de allí el salto teórico era muy corto. Teníamos intereses comunes con las ciencias de los Conflictos Internacionales.

Queríamos fundar y desarrollar, como aquellos teóricos, métodos que permitieran manejar, administrar, conducir y finalmente resolver los conflictos entre particulares, sin recurso a la violencia. Porque para ese entonces teníamos claro que el sistema jurídico es un método que centraliza el uso de la fuerza en el estado y lo monopoliza en manos de los jueces al prohibir su uso a los particulares. Pero que no deja por ello de ser un método violento donde la aplicación de la fuerza o la amenaza de aplicarla están siempre presentes.

Pronto comprendimos que la tarea requería afrontar cambios de actitud cognoscitiva, y abordajes epistemológicos para los cuales la ciencia del derecho no nos había preparado. Hoy puede llamarse ciencia a aquello que hacen los científicos, o si se quiere, al producto de su quehacer y profesiones a lo que hacen quienes utilizan las tecnologías desarrolladas por la investigación aplicada. Y en el área de los conocimientos y técnicas que tienen que ver con la región ontológica donde se encuentran los conflictos, esa actividad debía ser interdisciplinaria.

Una de nuestras primeras convicciones fue la de la necesidad de profundizar la temática relativa a la noción de la realidad y al rol de la información en la administración de los conflictos. En esta área, se encontraba la problemática de la Inteligencia, difícil de abordar, a cuya solución viene a contribuir hoy este libro.

Sabemos ahora que nuestra aproximación al tren de la Inteligencia era entonces ingenua desde el punto de vista teórico. Pensábamos que el procesamiento, la clasificación y la interpretación de información eran necesarios para la adecuada descripción del conflicto y para la correcta selección de las técnicas a utilizar en su administración. Veíamos esa información como relativa a diversos aspectos de la realidad conflictual de primer grado, en terminología de Watzlawick. Nuestros propios esfuerzos para adquirir rápidamente conocimientos de Inteligencia que nos permitieran cumplir los requerimientos de esa enseñanza integral no fueron exitosos. Estábamos frente a una disciplina nueva, a bibliografía dispersa en multiplicidad de pequeños ensayos y en numerosas revistas especializadas.

Cuando decidimos incluir la enseñanza de Inteligencia en el Posgrado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, tuvimos que cuidar la reacción de un medio que, como nos había pasado en lo personal, tendía a identificar a Inteligencia con servicios de inteligencia y con operaciones de inteligencia. Nuestro primer intento consistió en incluir en la materia Teoría del Conflicto, nueve horas del nuevo temario. Cuidadosamente seleccionamos un docente que no concitara desconfianza de los cursantes por su procedencia. Así nació nuestra vinculación con Fabiana Crespo, mujer, civil y abogada. Su tacto y su dominio del tema conquistaron el interés de los cursos. La demanda de los alumnos hizo crecer el número de horas y generó, un tiempo más tarde, la incorporación a la Cátedra de Eduardo Balbi, con largos años de formación teórica y docente en la especialidad. Teníamos profesores. Nos hacían falta los libros. Ellos lo advirtieron. La fuerte demanda del medio y el compromiso de los autores con la investigación y la enseñanza, generaron el proyecto que hoy, transformado en libro, ve la luz.

En el ínterin, nuestro pensamiento sobre el rol de Inteligencia y sobre la estructura teórica de las disciplinas del Conflicto había evolucionado. El enfrentamiento de que nos ocupábamos se nos aparecía a menudo como un contraste de percepciones incompatibles antes que de objetivos excluyentes. El pensamiento de Watzlawick y su escuela de Palo Alto habían despertado en nosotros la inquietud por la implicancia que para nuestra disciplina tiene la tradicional dicotomía epistemológica sujeto-objeto. “La realidad inventada” de Watzlawick era un marco dentro del cual jugaba con soltura nuestra concepción del conflicto como un juego de suma variable, donde las soluciones arrojan ganancias para todos los actores. Pero no porque se dividan o repartan los valores existentes o conocidos, sino porque la investigación sobre sus intereses no explícitos cambia la realidad al aumentar el conjunto de los objetivos que sirven a la formación de paquetes de intercambio. Pero esa investigación solo podía hacerse si a las técnicas desarrolladas con ese propósito se agregaba el aporte de Inteligencia. Ahora no se trataba de información ingenua sobre una supuesta realidad conflictual de primer grado. La Inteligencia debía apuntar básicamente al análisis de las percepciones de cada actor y

los factores que la generaban. Se trataba de una realidad de segundo grado: el sentido que los actores dan a la realidad que perciben y cómo la valoran. Crespo y Balbi, infatigables en el trabajo sobre estos desarrollos captaron el problema. Y generaron un cuerpo de conocimientos que pivotan alrededor de la percepción sobre la cual, desde luego, se nutrieron en el campo de la fenomenología y de la psicología. Este libro contiene buena parte de sus logros teóricos y su instrumental técnico. Solo la modestia de los autores explica que su obra no se postule como una nueva Inteligencia, distinta de la tradicional, más de una vez utilizada para influir en los decisores estatales. Y probablemente haya sido una preocupación no expresada en la obra el problema de la lealtad de quienes hacen Inteligencia para estos niveles de decisión, a veces con vocación de influir en el responsable. Esto explicaría el énfasis que todo el libro pone en presentar la actividad de Inteligencia como un asesoramiento, cuando se trata del conjunto de los conocimientos en que se apoya ese asesoramiento.

He querido explicar así la trascendencia de esta obra. Ella contribuirá, como lo hicieron los papeles de trabajo que sus autores distribuyeron desinteresadamente por años entre sus alumnos, a la mejor comprensión y al mejor manejo de una moderna concepción de los enfrentamientos humanos, fundada, como nunca antes se hiciera, en una pluralidad de investigaciones puras y aplicadas. Sin el aporte de Inteligencia, no es fácil administrar conflictos de modo tal que se integren con los niveles de cooperación que en cada relación es posible de cubrir con los métodos adecuados que la obra contribuirá a difundir. Pero tengo para mí que la gran innovación con que nuestro país trata de contribuir teóricamente consiste en llevar la Inteligencia a la operación de aquellos conflictos intraestatales o interpersonales en cuya administración no fue usada nunca antes. Aunque en ciertas áreas –como las de los conflictos de competencia en los mercados- la Inteligencia es un instrumento que se adoptó mucho antes. Muchos de sus operadores disfrutarán también de este esfuerzo teórico y educativo.

Como el lector advertirá, tengo una deuda intelectual con los autores, desde mi vocación teórica y desde mi responsabilidad docente.

Si algún aporte hemos hecho al profundo proceso de transformación que nuestra sociedad experimenta, reside en la formación constante de “gestores de cambio” que se viene produciendo en los últimos quince años, a partir de nuestra distinción entre conflictos prohibidos y conflictos permitidos. Hoy, a través de la portada de este libro sus autores entran con fundados títulos en esa categoría de estudiosos y operadores profesionales, que veo crecer con inocultable satisfacción y orgullo.

REMO F. ENTELMAN
BUENOS AIRES, INVIERNO DE 1997

¹ El propósito de estas palabras preliminares es introducir al lector en la moderna concepción universalizadora del fenómeno conflicto dentro de la cual la obra prologada adquiere trascendencia. Por ello, su título encuentra su razón de ser en el dato estadístico de que un buen número de lectores prescinden de la lectura -a menudo con razón- de este tipo de introducción

² Walter Isard fue la figura más sobresaliente del grupo que en 1963 fundó, en Malmo, Suecia, la Peace Research Society, como una asociación internacional para el avance de dichos estudios, que luego se llamó Peace Science Society,

³ Thomas Kuhn, “La estructura de las Revoluciones Científicas”, 1962.

CAPITULO 1

POR QUÉ ESTE LIBRO Y ESTOS TEMAS

Cuando finalizamos la redacción del manuscrito, decidimos entregárselo a un reducido grupo de personas para que con sus comentarios y sugerencias pudiéramos dar los toques finales. Uno de estos amigos sorpresivamente pidió una suerte de entrevista con nosotros antes de decidir si aceptaba leerlo. Accedimos. Así, fuimos sometidos a lo que más que una entrevista se pareció a un examen. La experiencia fue tan interesante que le pedimos nos transcribiera esa conversación, o por lo menos sus aspectos esenciales.

Sin embargo este especial lector puso una condición: deseaba mantener el anonimato. Su posición fue tan firme que debimos acceder, por lo que vaya nuestro especial agradecimiento a quien realizó esta entrevista, que constituye -a nuestro juicio- una excelente introducción explicativa del contenido general del libro.

El texto que sigue es un resumen de ese diálogo. Para una mejor comprensión, sus partes están precedidas por las letras: L, lector; C, Crespo; B, Balbi; A, la respuesta es una síntesis de lo expresado por ambos autores.

L: ¿A qué responde la publicación de este libro?

C: Creemos que ha llegado el momento de hacerlo. Como usted sabe, una investigación en proceso sobre este tipo de temas puede no finalizar nunca, ya que en todo momento puede acrecentarse, pueden modificarse ciertos enfoques, o agregarse otros aportes.

Sin embargo llevamos varios años en este camino. Ya Balbi publicaba los primeros enfoques de percepciones en 1986 y mencionaba nuestra particular categoría de escenarios en 1992. Por supuesto, en otro contexto y con referencia a otros temas

principales. Pero el trabajo realizado por ambos desde hace varios años de manera organizada, las diferentes pruebas y aplicaciones experimentales de estos enfoques y su desarrollo en cátedras, seminarios, conferencias y otros ámbitos académicos y profesionales, nos indican que es el momento de publicar lo que hasta hoy sabemos.

B: Coincido con Crespo totalmente. Podemos resumir el porqué de este libro en dos aspectos: el primero, poner a disposición de diferentes usuarios e interesados una batería de conocimientos de aplicación directa que serán muy útiles. El segundo, comentar en torno de dichos temas su proceso de investigación y fundamentación teórica.

Es importante remarcar la necesidad de un conocimiento interdisciplinario para abordar los temas en cuestión, que obligó a prolongar este trabajo durante varios años. Estos argumentos valen sólo para los temas que han sido producto de nuestra investigación.

L: ¿Pueden definir cuál es el espíritu de este libro, cuál es su eje central?

A: En principio su eje central está referido a aspectos críticos en el proceso de interpretación, tanto de situaciones actuales o pasadas, como en la penetración en el futuro. Así parecería que es un libro referido exclusivamente al campo de Inteligencia. Pero no es así.

Este no es un libro que aborde completamente la temática de la Inteligencia, sino algunas de sus partes. Nos basamos en el hecho irrenunciable de entender que todo ser humano HACE INTELIGENCIA permanentemente y por lo tanto las formas organizadas, instrumentales, si usted quiere con rigor científico, de hacer Inteligencia deben ser explicitadas para lograr su adecuada aplicación.

Conviene hacer una aclaración: nosotros hablamos de un rigor científico en la producción de Inteligencia, aún cuando algunas de las características de esta disciplina - como podrá leer en el capítulo respectivo- dificultan un tratamiento formal completo desde la óptica científica. Debemos ser cuidadosos en este sentido.

Ciertos capítulos tienen su importancia al demostrar el contexto general y las utilidades concretas de la Inteligencia, despejando así dudas y confusiones. Ideas sobre el proceso decisional, breves comentarios acerca de una teoría del conflicto, la comprensión de las bases elementales de la negociación son elementos esenciales del contexto de aplicación de Inteligencia.

Por otra parte, si bien la aplicación en Inteligencia de los conceptos vertidos aquí será de la mayor utilidad, estos enfoques sirven a otras ciencias y disciplinas de manera muy eficiente.

B: Al respecto es importante comentar que Crespo y yo hemos transitado ya por estrategia y los análisis estratégicos; por relaciones internacionales y sus investigaciones; por economía, comercio mundial y otras áreas de la interacción, por lo que podemos asegurar que estos temas no son exclusivos de Inteligencia como disciplina, sino que sirven a todo tipo de actividad interactiva o de relacionamiento. Por ello podemos asegurar que presentamos teorías, modelos y criterios conceptuales de uso universal.

L: *En un lenguaje para nada técnico o específico, ¿Cómo podemos entender a la Inteligencia?*

C: En un primer enfoque Inteligencia es un asesoramiento al decisor, como cualquier otro asesoramiento específico. Tiene sus especificidades. Algo de ello encontrará en el texto. Desde esta óptica Inteligencia brinda un conocimiento especializado al decisor, importante para éste en el proceso crítico de adoptar decisiones.

B: En un segundo enfoque Inteligencia es el producto resultante de procesar adecuadamente un cúmulo de información, que normalmente está disponible -más de lo que comúnmente se cree-, de tal forma de obtener lo que podríamos denominar “una segunda lectura especializada” de dicha información.

A: En tercer lugar es necesario comentar que hacer política, tanto como tomar decisiones, es pensar en y organizar el futuro. Ese futuro lleno de incertidumbres, complejo y esquivo, hacia el que en nuestros tiempos inexorablemente se dirigen con anticipación todos

los decisores, especialmente los políticos, los inversores y productores. Por ello Inteligencia centra su gran esfuerzo en la penetración en el futuro, para darle al decisor elementos de juicio a ser considerados en el diseño de políticas y estrategias y en la selección de las acciones preferentes, entre otras cosas.

L: Vaya, qué sorpresa. Yo pensé que el libro era un manual técnico para especialistas en Inteligencia, pero ustedes me dicen que no es así. ¿Quiénes pueden interesarse en él entonces?

C: Estamos convencidos en que además de los analistas de Inteligencia, se verán interesados por estos temas los asesores de distintas especialidades. Los propios decisores también, ya que son ayudas que mejoran sus propias capacidades analíticas. Los temas clave, como percepciones y escenarios, son de utilidad para diversos usuarios. Especialistas en marketing, asesores de inversión, investigadores, asesores de políticos y diplomáticos, asesores y ejecutivos de empresas de todo tipo, y sobre todo los mismos decisores, pueden estar interesados en estos temas.

B: Algo que no comentamos en la primera respuesta. Fíjese usted la cantidad de veces que se usan las palabras riesgo, percepción, escenario en diversas actividades, discursos, libros, publicaciones y comentarios periodísticos. Estos términos, utilizados con la sola apoyatura de una libre interpretación y algo de sentido común -que no es poco decir-, encontrarán en nuestro texto marcos referenciales muy sólidos y concretos.

L: Creo entender lo que dicen, pero analicemos algunos de los temas que ustedes abordan y veamos si se aclaran las cosas. ¿Cuál es el que más les atrae?

B: El tema al que más tiempo y esfuerzo hemos dedicado es la Teoría de las Percepciones. No significa esto que los otros temas sean de menor importancia, ya que todos están fuertemente

relacionados. Pero el estudio de las percepciones fue el motivador y origen de nuestro trabajo, ya que engloba y contiene a los demás.

L: Ahora voy dándome cuenta. Pero todo el mundo habla de percepciones. Está en el lenguaje cotidiano. Y creo que todos sabemos de qué estamos hablando. ¿Hacía falta desarrollar una “teoría”?

B: Esta pregunta merece una respuesta extensa. En realidad el estudio de las percepciones corresponde en sus orígenes al campo de la psicología. A través de su estudio esta ciencia analizó las diversas formas de relacionamiento entre los objetos y el ser humano, como base del conocimiento de este último. Analizaba y analiza las relaciones objeto-sujeto.

Con el tiempo el uso cotidiano del término -por simple extrapolación conceptual- fue incorporándose a la política, las relaciones internacionales, la estrategia, la economía y otras ciencias y disciplinas. Además de esta desordenada incorporación, en muchos casos trataban de bucear en las relaciones entre actores.

Estos actores unipersonales, grupales o estatales tenían vida, opciones, movimiento. No eran cosas, sino formas vivientes. Allí surgió nuestro interés en desarrollar una adaptación de las bases psicológicas de las percepciones al estudio de esta especial relación sujeto-sujeto.

C: En otras palabras la Teoría de las Percepciones, tal como la presentamos aquí, es una fuerte herramienta analítica que tiene diferentes ventajas. En particular permite conocer lo mejor posible a los actores involucrados en algún asunto con nosotros, tanto dentro de un conflicto o una cooperación, marcando extremos.

Además permite percibir cuál es el significado de un determinado asunto para un actor. Estamos hablando de diferencias de valoraciones. También es importante para predecir cómo puede actuar ese actor, o qué se puede esperar de él en distintas circunstancias.

B: Como usted ve, el tema fue basarnos en la larga experiencia de la psicología y en las necesidades de la política, las relaciones internacionales, los inversores, los planificadores -todos ellos usuarios concretos-, para, a través de una extrapolación inicial y un desarrollo profundo, generar esta Teoría de las Percepciones.

L: *¿Qué otros temas han investigado?*

B: La Teoría de las Percepciones, junto con la breve Teoría del Riesgo Político -o análisis preventivo del riesgo ulterior- y la adecuada capacidad de detectar, generar y analizar los escenarios actuales y futuros bajo parámetros especialmente diseñados para profundizar las interpretaciones y cualificaciones necesarias, son tres temas de alto interés sobre los cuales gira la mayor parte de lo que nosotros transmitimos aquí.

C: Como se podrá ver, estos tres temas adecuadamente vinculados en el proceso de investigación de la realidad y de futuros constituyen una herramienta muy fuerte y altamente flexible que mejora sustancialmente los asesoramientos a brindar a los decisores y a la vez enriquecen la capacidad analítica de quienes ocupan cargos y funciones ejecutivas.

B: Éste es el mayor aporte que hacemos a los lectores interesados en las tareas de asesoramiento e Inteligencia y a quienes participan en los procesos de elaboración de políticas, estrategias y acciones concretas, como a quienes deciden acerca de ellas.

L: *Entonces debo suponer que han realizado una investigación bajo parámetros tradicionales de la óptica científica. ¿Es así? Y si es así, ¿el resultado ha sido acorde con el esfuerzo?*

B: Podemos contestarle sin dudar en claro sentido afirmativo a ambas preguntas. Hemos seguido los pasos, las prácticas tradicionales en una investigación en ciencias sociales. El tiempo, los comentarios y las experiencias de otros analistas e investigadores tendrán la última palabra, ya que estos temas están

abiertos a su permanente enriquecimiento. De todos modos, hemos elaborado un capítulo especial para marcar el encuadre de trabajo.

C: Con respecto a los resultados realmente estamos muy satisfechos. Una de las probanzas más significativas para nosotros ha sido la presentación teórica y práctica de estos temas frente a públicos homogéneos y heterogéneos, abarcando un amplio abanico de profesiones, especialidades, edades y personalidades. En todos los casos los resultados fueron mejores que los esperados.

B: En esos verdaderos laboratorios la respuesta fue casi con unanimidad -nuestros registros dan un 93%- altamente positiva hacia estas presentaciones. De hecho los temas fueron considerados convocantes, interesantes, posibles de encarar, de aplicación práctica, entre otros argumentos. Este muestreo también incentivó la publicación.

L: *Han dicho que no todos los temas abordados han sido motivo de investigación propia, pero que se tomaron por ser de alto interés. Por ejemplo, abordan la Teoría de Toma de Decisiones y ciertos aspectos de negociación. ¿Por qué son incluidos?*

C: En cuanto a la Teoría de la Toma de Decisiones, o mejor al proceso decisional, es fundamental incorporar ciertos -muy pocos- conceptos, pues los temas que hemos investigado sirven, tanto para un correcto diagnóstico situacional del presente, como para aportar elementos de juicio hacia el futuro.

En ambos casos conocer el presente y tratar de disminuir las incertidumbres del futuro son necesidades concretas de los decisores en todos los órdenes de la vida. Por ello vincular nuestra propuesta con el proceso decisorio es fundamental, pero además inexorable y concreto.

B: Es necesario aclarar que no desarrollamos profundamente este campo, sino que nos remitimos sólo a algunos aspectos conceptuales e instrumentales, y desde ellos planteamos una argumentación concreta y enfoques metodológicos para reconocer

al sistema decisional al que se debe apoyar cuando se realiza un trabajo concreto.

C: De la misma manera, cuando nos referimos a negociación, hay mucho escrito acerca del tema. Solamente hemos incorporado nuestros puntos de vista respecto de ese campo, pues no puede ignorarse.

B: Hemos querido agregar nuestra visión particular sobre ello, porque en el mundo actual las distintas formas de negociación -tanto entre las partes directamente, cuanto con el apoyo de terceros- son el campo común y permanente de actividad en todos los niveles de la vida humana, derivados de los procesos de interacción e interdependencia contemporáneos.

L: *También se refieren con un especial acento a la Teoría del Conflicto. ¿Qué argumento tienen para ello?*

B: La Teoría del Conflicto a que hacemos referencia no ha sido motivo de nuestras investigaciones, sino que es un fuerte y prolongado trabajo analítico del **Dr. Remo F. Entelman**. Además entendemos que es el estudio más serio realizado en Argentina al respecto.

La razón de tomarlo en consideración en nuestro libro, responde al hecho de que su enfoque mejora sustancialmente los puntos de vista tradicionales; es muy rico y potente en su construcción conceptual y -lo más importante- es imposible pensar seriamente en los temas de nuestra incumbencia sin una consideración mínima de este tema crucial, madre y luz de la mayoría de los planteos en procesos de interacción.

C: Realmente es imprescindible su inclusión, que -aunque en breve síntesis- permita enfocar claramente el concepto matriz. Al respecto, y sólo como ejemplo, conviene recordar que Entelman sostiene que además del tradicional enfoque de conflictos -blanco o negro; bueno o malo; permitido o prohibido, resolución de “suma cero”- se desarrolla una enorme cantidad de situaciones de conflicto y enfrentamientos de diverso grado **entre quien pretende algo que**

le está permitido pretender y quien tiene derecho a no concedérselo.

CAPITULO 2

A LA ZAGA DE LA TEORÍA

El necesario camino del enfoque filosófico-científico

INTRODUCCIÓN AL DEBATE

Muchos se preguntarán el porqué de este capítulo. Podríamos argumentar extensamente acerca de ello. Pero alguien, hace medio siglo, poco después de finalizada la Segunda Guerra Mundial y cuando los cañones aún no se habían enfriado, reflexionaba así (y éste es nuestro porqué):

*“Con demasiada frecuencia se suele menospreciar su alcance: la filosofía, se afirma, no es más que un conglomerado de especulaciones abstractas sin significación alguna para la vida; lo que hace falta es estudiar las ciencias prácticas, que nos suministran la base de la técnica en todos los campos (no sólo la técnica del ingeniero, sino la del pedagogo y la del psicólogo), también en la ciencia social, la economía y la política. Porque **primum vivere deinde philosophare**, y el **philosophare** no tiene importancia mayor para la vida. El autor considera que esta idea, hoy tan extendida, es fundamentalmente falsa y que, además, representa un error espiritual peligroso. Si se pretende limitar el saber y el conocimiento a su aspecto técnico-práctico, entonces bastará con saber cada vez cómo hay que hacer esto o aquello. Pero con anterioridad a la cuestión del **cómo**, se plantea la cuestión del **porqué**. Ahora bien, la respuesta al último porqué sólo la religión y la filosofía nos la pueden ofrecer. No se nos diga que para ello basta con la sana razón humana, porque lo que se designa con tal nombre muy a menudo aparece en la historia como mero residuo de opiniones filosóficas anteriores. El hombre es un animal **rationale**, y no puede menos que hacer uso de su razón y, cuando no lo hace en forma consciente y filosófica, lo hace, sin duda, en forma inconsciente y con diletantismo. Esto se aplica también, sin excepción, a todos los que se creen emancipados de cualquier filosofía: no pasan de ser filósofos diletantes que, menospreciando las aportaciones intelectuales de hombres con una capacidad espiritual infinitamente superior a la suya, construyen sus propias filosofías interiores y que salen sobrando.”⁴*

SECCIÓN PRIMERA: HIPÓTESIS DE TRABAJO

a. Interrogantes iniciales

Al iniciar nuestra investigación incluimos como hipótesis de trabajo el nivel de teoría para diferentes campos particulares del saber que abordaríamos en especial.

Además investigamos en el campo de Inteligencia. Allí hicimos las antiguas preguntas: ¿Inteligencia es una disciplina, algo más que una disciplina, o solo un simple método o proceso de trabajo? ¿Es válido aseverar que Inteligencia trabaja con rigor científico o que por lo menos respeta en medida de lo posible sus conceptos y normas?

Debemos dar una primera aproximación de lo que entendemos por Inteligencia - concepto que será ampliado en el siguiente capítulo-: es un conocimiento particular y especializado, que se obtiene mediante el adecuado procesamiento de dos o más informaciones, acerca de un tema o asunto concreto y que es necesario para que un ente decisor optimice el proceso de toma de decisiones. Aparece aquí el “porqué” de Inteligencia, con lo que damos una primera respuesta a lo planteado.

b. Hipótesis

Surgieron así dos hipótesis de investigación, desde un enfoque filosófico-científico. Estas fueron:

1. INTELIGENCIA -tal como la entendemos- se encuadra en el campo de las ciencias fácticas, y dentro de ellas en las culturales, o mejor sociales. Responde a las condiciones necesarias para considerarla de características y con propiedades científicas, sin que por ello pueda ser considerada una ciencia.
2. El desarrollo de los temas llamados percepciones y riesgo político incluidos en este libro permiten sostener que se trata funcionalmente de teorías pertenecientes a la esencia de Inteligencia.

c. Pasos y selección argumental

Nuestros primeros pasos estuvieron dirigidos a seleccionar los autores y corrientes que utilizaríamos como eje conceptual y metodológico en las investigaciones. Diferentes enfoques y criterios, puntos de vista que si bien no estaban en una franca oposición diferían mucho de una línea

discretamente homogénea, nos obligaron a definir y seleccionar lo que pudiese comportarse como eje genérico.

Esta selección no es otra cosa que una opción, que llevó a ponderar a unos sobre otros y decidir por caminos concretos.

Así hemos buscado ser coherentes y precisos en respeto a los criterios argumentales, de manera tal de basarnos en un reducido número de autores. En este planteo tuvimos en cuenta los concretos y críticos juicios de Krippendorff ⁵ cuando nos alerta que: *“el hecho de que se practique una actividad en las universidades no la convierte en ciencia”*.

Obviamente el párrafo contiene una marcada ironía crítica hacia aspectos que nada tienen que ver con el contenido y profundidad de una investigación en sí. Nosotros respetamos lo profundo, lo esencial del método de investigación científica.

d. Resultado

En este capítulo reflejaremos sólo el resultado final de nuestra investigación, dejando mucho contenido en los archivos y tras citas y referencias del texto. Asimismo hemos realizado una síntesis comprensible en los temas expuestos y en los gráficos que se agregan.

Volcamos un relato conclusivo de lo que fue nuestra investigación, tanto desde la filosofía, cuanto desde el basamento de las ciencias en general. Estas reflexiones han sido empleadas y aplicadas permanentemente en los siguientes capítulos, especialmente en los que desarrollan nuestros objetivos de investigación específicos.

Sin embargo, al hablar de Inteligencia, se podrá comprobar fácilmente que las referencias brindadas son suficientes para dar una respuesta afirmativa a las hipótesis que formuláramos al comienzo

SECCIÓN SEGUNDA: LA CIENCIA

a. Ciencia e investigación científica

Seamos prácticos. Sigamos a Mario Bunge, quien nos advierte que mientras los animales sólo están en el mundo, el hombre trata de entenderlo, a pesar de su Inteligencia imperfecta. Así, tratando de dominar ese mundo, crea en realidad *“un mundo artificial: ese creciente cuerpo de*

ideas llamado “ciencia”, que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable, y por consiguiente falible”⁶.

Por vía de la aplicación permanente de la investigación científica el hombre pudo y puede elaborar una suerte de reconstrucción conceptual del mundo. Y esta reconstrucción, por la sucesiva acumulación multiplicadora del conocimiento, es cada vez más amplia, profunda y exacta⁷.

En esta reconstrucción del mundo, en esta adaptación que él hace de lo dado, el hombre trata de responder a sus necesidades animales, espirituales, e inclusive a sus sueños. Por crea el mundo de los artefactos y el mundo de la cultura. Así la ciencia como actividad o investigación pertenece a la provincia y vida social. Ahora, cuando es aplicada a modificar a nuestro favor el medio natural o artificial, se convierte en tecnología⁸.

b. Tipos de ciencia

Se reconocen dos grandes grupos o tipos de ciencias: las formales o ideales y las fácticas o materiales. El primer grupo no procura el conocimiento objetivo a pesar de su racionalidad, sistematicidad y verificabilidad. Se basa esencialmente en la lógica y crea signos; no se ocupa de la realidad. Es el caso de la lógica y la matemática. En cambio el segundo, que es de nuestro interés, demuestra o prueba; se basa en la observación y la experimentación⁹.

Dentro de esta diferenciación tenemos en cuenta las particularidades del objeto o tema de cada una y sobre todo la diferencia de especie de los enunciados: las formales establecen relaciones entre los signos; en cambio las fácticas se refieren mayoritariamente a entes extracientíficos; es decir a sucesos y procesos¹⁰.

Asimismo existe una diferencia en el método de cada uno de estos grupos: las ciencias formales recurren sólo a la lógica para sus demostraciones; en cambio las ciencias fácticas deben confirmar a través de la observación y el experimento¹¹.

Otra de las grandes diferencias entre estos grupos es que *“las ciencias formales demuestran o prueban; las ciencias fácticas verifican -confirman o disconfirman- hipótesis, que en su mayoría son provisionales. La demostración es completa y final; la verificación es incompleta y por ello temporaria. La naturaleza misma del método científico impide la confirmación final de las hipótesis fácticas”¹².*

Así, en tanto las teorías formales pueden llegar a la perfección, los sistemas teóricos en referencia con los hechos son esencialmente defectuosos; son por lo tanto perfectibles. De esta manera en el campo de

las ciencias fácticas podremos entender al mundo como inagotable y al propio hombre como una empresa inconclusa e interminable¹³.

Por último podemos ver que nuestro interés está centrado en las ciencias fácticas. Las que a su vez pueden subdividirse en ciencias de la naturaleza y ciencias de la cultura o de la sociedad¹⁴14. Va de suyo que Inteligencia está en el campo de las ciencias fácticas y en el subgrupo de las ciencias de la sociedad. Por ejemplo, Bunge presenta la siguiente clasificación, a la vez que refiere a los lectores su reordenamiento y completamiento¹⁵.

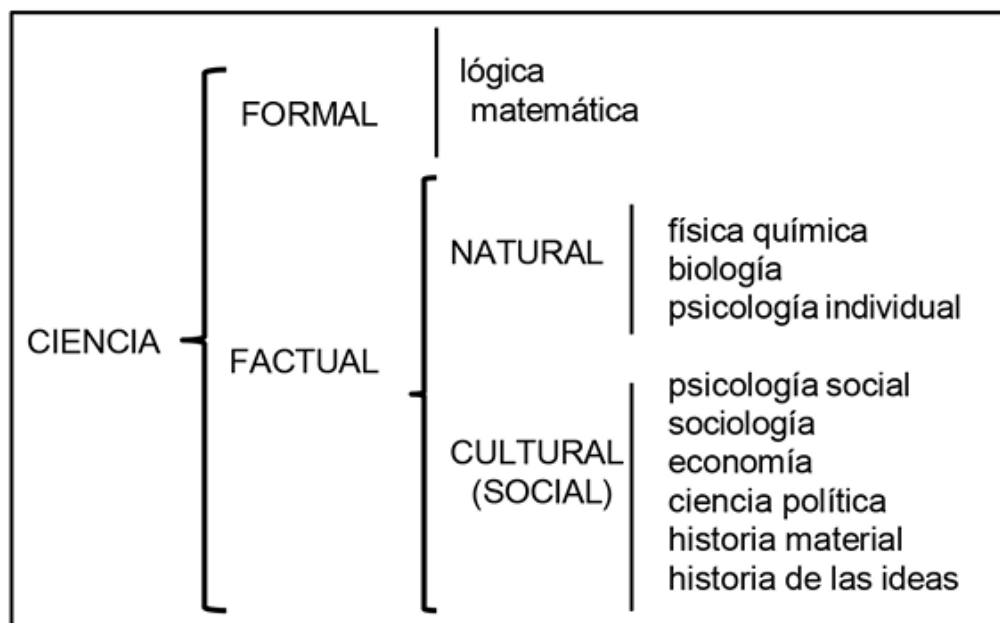


Gráfico N° 1

Esta clasificación no es estricta -así lo advierte el propio Bunge-. Debemos comentar que, por ejemplo, hoy la psicología se entiende como una sola, dentro de la cual existen diversas escuelas, todas ubicadas en el campo de las ciencias sociales¹⁶.

Por otra parte el propio Bunge comentó recientemente que la ciencia social es en realidad una sola, que se mira y estudia desde distintas ópticas o parcialidades. Y que cada vez más hoy se observa la tendencia a verla así, integralmente¹⁷. Estos últimos comentarios no hacen más que enfatizar nuestra ubicación de la Inteligencia como una parte de esa ciencia social. Los criterios integradores típicos de Inteligencia son absolutamente coherentes con esta visión abarcativa y generalista.

c. Rasgos y características de las ciencias fácticas

Los rasgos esenciales de estas ciencias son la racionalidad y la objetividad. Haremos breves comentarios acerca de ellos¹⁸.

1. Por **conocimiento racional** entendemos: a) que está constituido por conceptos, juicios y razonamientos; no por sensaciones, imágenes, etc. b) que esas ideas pueden combinarse en función de algún conjunto de reglas lógicas, para producir nuevas ideas; c) que esas ideas se organizan a su vez en sistemas de ideas; es decir conjuntos ordenados de proposiciones o teorías.
2. Que el **conocimiento** científico de la realidad sea **objetivo** significa: a) que concuerda aproximadamente con su objeto; busca alcanzar la verdad fáctica; b) que verifica la adaptación de ideas a hechos mediante observación y experimento.

Las características de las ciencias fácticas son muchas y de gran importancia. Su análisis y comentarios engrosarían de manera inadecuada este texto. Por ello sólo haremos un listado parcial de las características, según el desarrollo efectuado por Bunge¹⁹, y con el cual coinciden numerosos autores:

1. El conocimiento científico es fáctico: parte de los hechos, los respeta hasta cierto punto y siempre vuelve a ellos.
2. El conocimiento científico trasciende los hechos: descarta hechos, produce nuevos y los explica.
3. La ciencia es analítica: la investigación científica aborda problemas circunscriptos, uno a uno. y trata de descomponerlo todo en elementos.
4. La investigación científica es especializada: una consecuencia del enfoque analítico de los problemas es la especialización.
5. El conocimiento científico es claro y preciso: sus problemas son distintos y sus resultados, claros. El conocimiento ordinario usualmente es vago e inexacto.
6. El conocimiento científico es verificable: debe aprobar el examen de la experiencia.
7. La investigación científica es metódica: no es errática, sino planeada.
8. El conocimiento científico es sistemático: una ciencia no es un agregado de informaciones inconexas, sino un sistema de ideas conectadas lógicamente entre sí.
9. El conocimiento científico es general: ubica los hechos singulares en pautas generales y los enunciados particulares en esquemas amplios.

10. El conocimiento científico es legal: busca leyes -de la naturaleza y de la cultura- y las aplica. Las llama leyes naturales y leyes sociales.
11. El conocimiento científico es predictivo: trasciende la masa de los hechos de experiencia imaginando cómo puede haber sido el pasado y cómo podrá ser el futuro. Las predicciones en primer lugar, son una manera eficaz de poner a prueba las hipótesis; pero también es la clave del control o aun la modificación del curso de los acontecimientos. Llamamos la atención acerca de la importancia de estas palabras de Bunge para el enfoque de Inteligencia.
12. La ciencia es explicativa y además útil, pues busca la verdad -sea esta usada para el bien o el mal-. Es también abierta, pues no admite barreras que limiten el conocimiento.

Cerramos aquí este punto. Estos doce comentarios hablan por sí solos en favor de la conducta científica que debe tener la Inteligencia moderna. Por otra parte el singular paralelismo que existe entre esos paradigmas²⁰ y las habituales normas del análisis de Inteligencia -sea cual fuere el nivel al que se está trabajando- es demostrativo del lugar y foco de esta disciplina. Profundizaremos estas ideas en el capítulo siguiente.

SECCION TERCERA: SABER Y CONOCIMIENTO

Como occidentales que somos -si ese encasillamiento tiene algún valor-, o sobre la base de nuestra herencia filosófica y sus derivaciones, debimos abordar el análisis de lo que consideramos métodos de pensamiento. Y este abordaje está dedicado, no sólo al enfoque científico de las teorías que estamos investigando, sino también al soporte conceptual metodológico, respuesta de todas nuestras hipótesis.

Luego de diversas comparaciones tomamos como eje central en esta parte al mismo autor que nos permitió abrir este capítulo, quien en otra obra escrita a mediados del siglo ponía en nuestras manos, con un lenguaje llano y concreto. Las bases del tema.

En este libro Bochenski²¹ habla de métodos de pensamiento contemporáneos que a su juicio son los más importantes y a la vez de gran uso.

a. Necesidad de una convención terminológica

Al decir de Bochenski, antes de entrar puramente en materia es necesario llegar a algunas precisiones terminológicas, pero sin que ello signifique la pretensión de imponer principios, sino sólo reglas para el uso de ciertas palabras y modismos²². Estamos asentando convenciones terminológicas que nos permitan lograr la coherencia necesaria en el proceso de investigación.

Sigamos las ideas volcadas en su capítulo 1, mientras recordamos que nuestra terminología pertenece a la herencia filosófica -vista desde distintas escuelas-, a pesar de y por lo cual algunos autores utilizan parte de estas expresiones con un sentido esencialmente distinto a otros, y por tanto al que aquí le damos.

b. Diferentes terminologías

Nuestro maestro se refiere a diversas terminologías. Hablaremos de la ontológica, la psicológica -desde la filosofía, por supuesto-, la semiótica y la gnoseológica. Hemos sintetizado gráficamente las definiciones correspondientes, para que dicha sinopsis sirva de guía metodológica. En todos los capítulos de este libro se notará la utilización de estas convenciones.

c. Terminología ontológica²³

1. Cosas, propiedades y relaciones

Según esta categoría el mundo consta de cosas (cosas, sustancias). Montañas, árboles, hombres. A éstas se las determina, se las reconoce por medio de sus **propiedades** -colores, formas, aptitudes-. Estas cosas, con sus propiedades, están vinculadas entre sí por medio de **relaciones**²⁴.

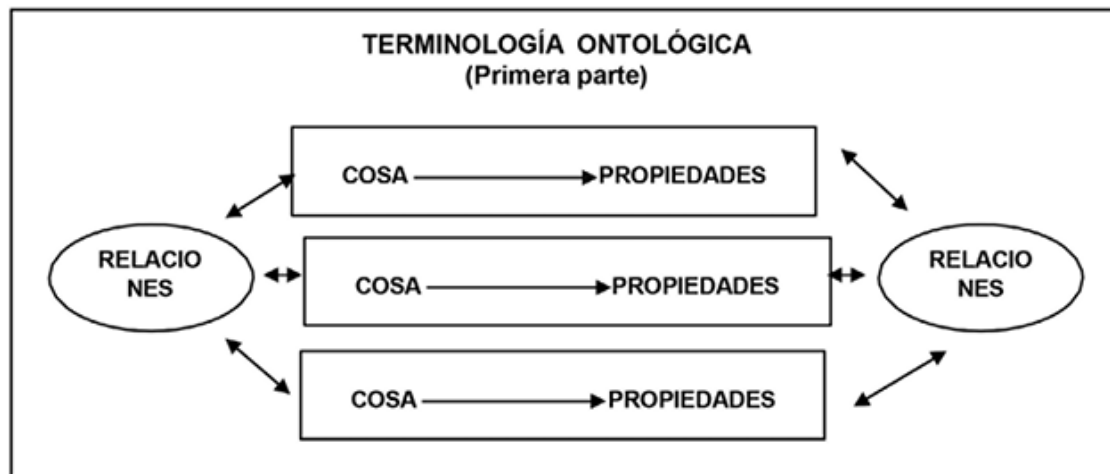


Gráfico N° 2: Síntesis elaborada por los autores, sobre los conceptos de BOCHENSKI, I. M. “*Los Métodos Actuales del Pensamiento*” Edit. RIALP, Madrid, 1981, pág 14.

Es muy útil esta cadena argumental, pues interesa un reconocimiento de las cosas y de sus propiedades, a la vez que también y fundamentalmente de sus relaciones.

Comenzamos a vislumbrar que no sólo debemos usar criterios meramente descriptivos, sino que los procesos interpretativos -especialmente en el campo de las relaciones y sus efectos- son de vital importancia para los análisis de nuestro ámbito intelectual.

A la vez aparecen aquí, tomando al ser humano como “cosa”, en realidad como objeto de estudio y objeto generador de interacción -campo propio de la ciencia social-, parte de las bases de nuestros planteos en percepciones, riesgo político y sobre todo en la categoría más crítica de escenarios -los llamados escenarios psíquicos-, tal como podrá verse.

Sin embargo esta terminología inicial debe ser complementada con los conceptos de ente y ser, para tener un sentido integral.

2. Ente, ser y configuraciones²⁵

Ente es el nombre filosófico genérico para lo que es o puede ser. Pero en todo ente se distinguen dos estadios o aspectos²⁶:

- Lo que el ente es; a lo que llamamos **esencia -ser así-**.
- Y la realidad que el ente es; a lo que llamamos **existencia**.

Para entender claramente la vinculación de estas ideas citaremos textualmente a Bochenski:

“Cuando un **ser está constituido** de una determinada manera, por ejemplo, cuando una cosa es roja o una superficie geométrica **tiene** una superficie dos veces mayor que otra, nos encontramos con la **configuración de la cosa: la cosa** en el más amplio sentido, que es el **ente, se comporta y es** de ésta o de la otra forma²⁷”. (La negrita es nuestra.)

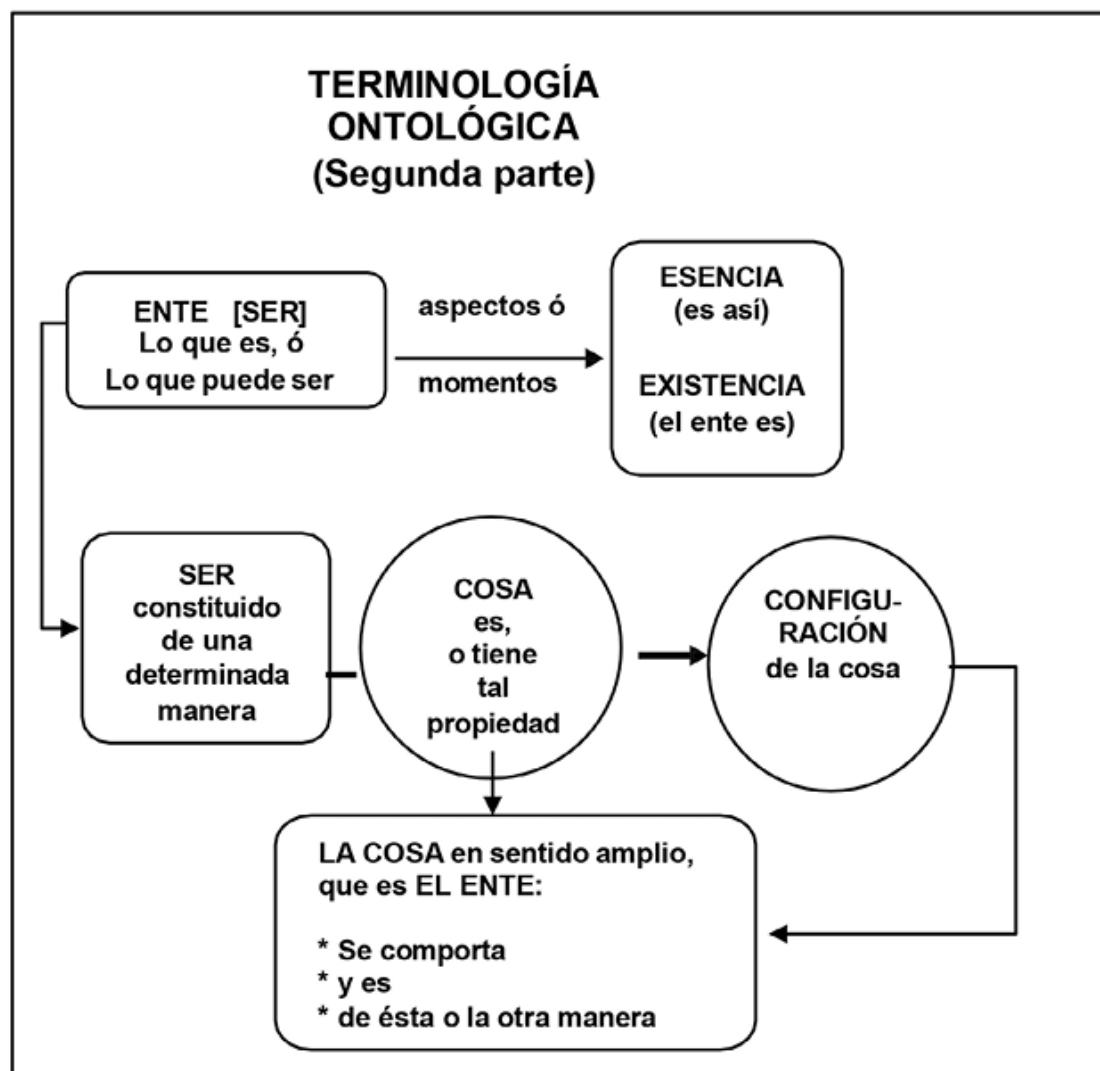


Gráfico Nº 3: Síntesis elaborada por los autores, sobre los conceptos de BOCHENSKI, I. M. “*Los Métodos Actuales del Pensamiento*”, Edit. RIALP, Madrid, 1981, págs 14 a 16.

Además en la definición de ente se menciona como una de sus características **lo que puede ser**, por lo que tomamos dicho argumento

desde la óptica de Inteligencia en **el análisis de futuros**.

Así, cuando un **ser** está constituido de una manera determinada, nos encontramos con una **configuración**. Estas configuraciones no son independientes unas de otras. Se puede afirmar que: *“...el mundo puede ser pensado como un conjunto de configuraciones. Más aún: el mundo es en sí mismo una configuración enorme, desarrollada en sumo grado, en el que todo lo que es o puede ser está unido a lo demás por una serie infinita de relaciones”*²⁸.

Este concepto nos resultó fuertemente iluminador para el trabajo de escenarios y en los demás capítulos de investigación.

3. Algo más sobre propiedades y relaciones

Sin embargo lo mencionado antes puede, como es tradicional en el proceso científico, sufrir las consabidas tendencias de aumento o reducción de dichas categorías. Al decir de Bochenski *“...de hecho, a lo largo de la historia de la filosofía se ha sostenido que no existen cosas, sino propiedades y relaciones; otros pensadores han enseñado que únicamente existe una cosa. Tampoco faltan quienes, por el contrario, reducen todo a una multiplicidad de cosas”*²⁹.

A pesar de ello la praxis científica muestra que todas esas categorías son utilizadas, y sobre ello existe una fuerte coincidencia general entre los más preclaros pensadores de nuestro universo cultural.

Con estas propuestas tenemos base para pensar ya en el núcleo de los análisis de Inteligencia, sea bajo el método o técnica que fuere. Dicho núcleo deberá estar enfocado sin dudas a las propiedades y relaciones en una primera etapa. Pero luego, al profundizar los estudios, **el descubrimiento del ser y de las configuraciones será el objeto principal**.

De tal manera esta terminología ontológica es base primaria -aunque no excluyente- de parte de los principios y criterios que tomamos en nuestra investigación.

d. Terminología psicológica -desde la óptica de la filosofía-³⁰

En las referencias que haremos a continuación encontraremos una serie de conceptos muy válidos para el enfoque general de Inteligencia y sus temas conexos.

En el gráfico 4 hemos sintetizado las ideas sustantivas de esta terminología psicológica -siempre desde el punto de vista filosófico y de la teoría general del conocimiento-, de forma que puedan servir de guía comprensiva ante la brevedad del desarrollo que se les da aquí.

1. Primeras ideas acerca del saber³¹

Si bien el problema del saber es muy debatido, podemos acercar una primera referencia: la metodología versa sobre el **saber**. Esta ubicación genérica de la metodología respecto del saber es de fundamental importancia, ya que en toda ciencia -y en los capítulos parciales de ellas- la metodología de la ciencia (como madre) y las metodologías propias de cada una de ellas constituyen el sendero esencial y formal de la conducta, de la actitud de investigación científica.

Además se entiende que el saber es algo **psíquico**, que podemos ubicar en el alma y sólo en ella. Y surge entonces la necesidad de limitar este concepto única y excluyentemente al **saber humano**.

No debemos entender este saber como un proceso o acto, sino como una propiedad, o con mayor precisión como un **estado**. Podemos colegir en consecuencia que no tendremos un saber en sí; es decir fuera del ser humano, y que en última instancia todo saber lo es de un hombre particular, diferenciado, individual. Conviene recordar lo que Krippendorff afirma: “... se ha sostenido [...] una discusión muy intensa acerca de la ciencia, la verdad, la Inteligencia humana y las relaciones entre ‘el saber y el interés’, así como entre la ciencia y la sociedad³²”.

Es conveniente señalar que algunas escuelas filosóficas hacen referencia a la existencia de un saber supraindividual. Aquí aparece la figura de un sujeto colectivo. Nosotros suscribimos -en esta parte de la investigación- al saber individual y humano, aun cuando al entrar en el capítulo de escenarios veremos el papel de las percepciones generalizadas o colectivas y su impacto en los escenarios de fuerte contenido psíquico.

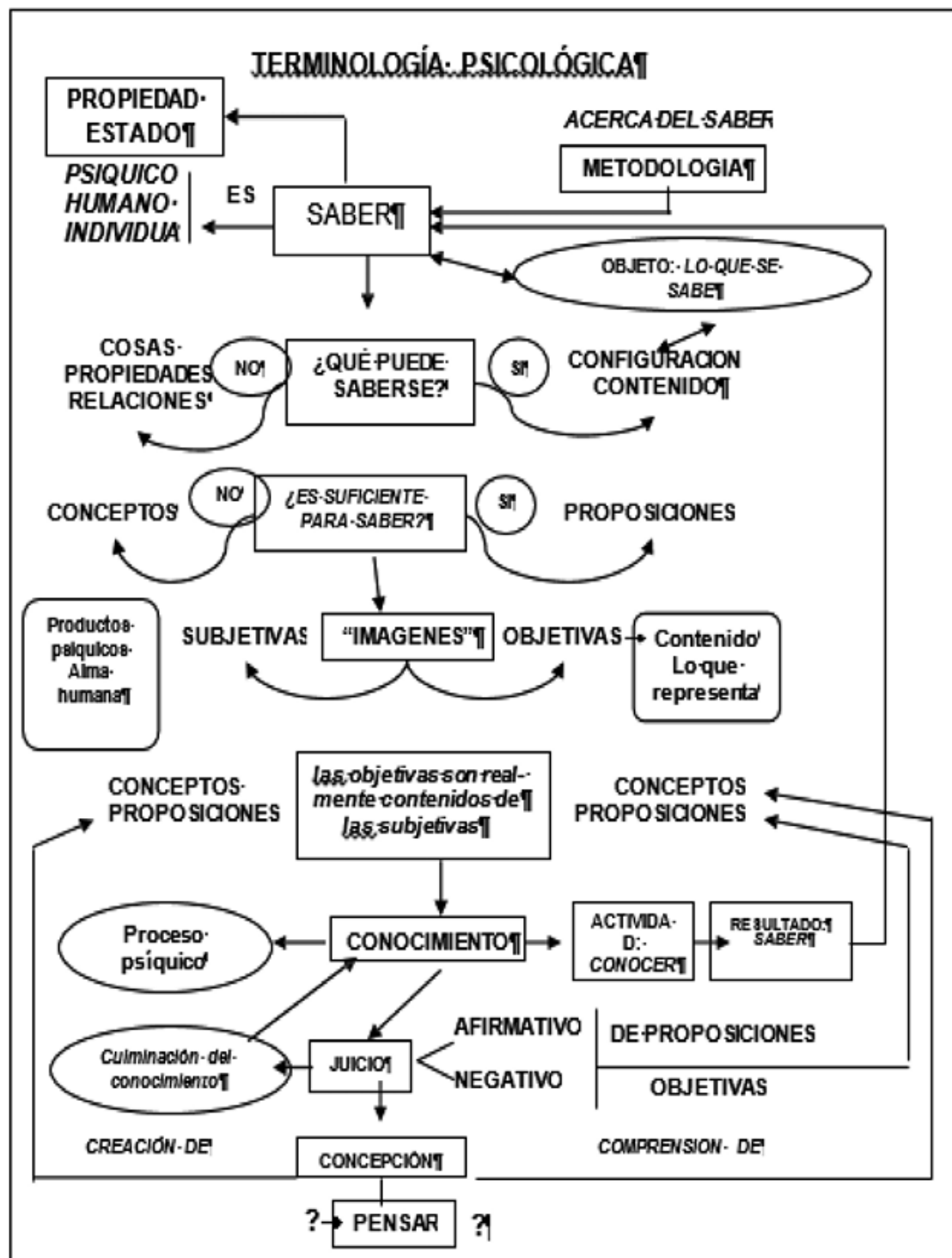


Gráfico Nº 4: Síntesis elaborada por los autores, sobre los conceptos de BOCHENSKI, I.M.
"Los Métodos Actuales del Pensamiento" Edit. RIALP, Madrid, 1981, págs 16 a 20

2. El saber y su objeto³³

En este acápite utilizaremos frecuentemente la terminología ontológica ya comentada. Obviamente el saber siempre tiene un objeto, y éste es **lo que se sabe**. El objeto es **siempre una configuración**. Según Bochenski *“una cosa, una propiedad o una relación no pueden saberse en sentido estricto; lo que se sabe es, siempre, que una determinada cosa o una propiedad, o la relación en cuestión, son de esta manera o de la otra, o simplemente son; es decir, un contenido.”*³⁴

Aquí vemos que el objeto del saber es el contenido o la configuración del ser. Y ahora comenzamos a vincular la terminología ontológica con la psicológica.

Luego, en cierto modo, el objeto se transforma en el saber. Encadenando las ideas podemos decir que las cosas, propiedades y relaciones se convierten en **conceptos** y los contenidos en **proposiciones**.

Vemos así que no es suficiente el concepto para el saber, ya que éste se refiere a los contenidos, y éstos se convierten en proposiciones, las que son consideradas ya como suficientes para el saber.

Krippendorff agrega que, tal como una fórmula muy usada, saber es poder y por lo tanto la ignorancia es impotencia, a la vez que, recordando a Hegel y Engels, sugiere que desde esta última aseveración surge el reino de la necesidad³⁵.

3. Imágenes y saber³⁶

Entramos ahora en un terreno complejo y debatido. Consideremos a los conceptos y proposiciones como imágenes y a éstas como posibles de ser consideradas subjetiva u objetivamente.

Desde una consideración subjetiva ambos son ciertos productos psíquicos que forman parte del alma humana; en cambio objetivamente interesa su contenido; es decir lo que esas imágenes representan.

El equívoco en el que podemos entrar se basa en que puede creerse que ese contenido -lo objetivo- fuese algo real “siempre”. Pero no es así. Por lo tanto -y aquí viene la mayor complejidad conceptual- las expresiones “concepto” y “proposición” son confusas, salvo que sean bien captados su lenguaje y enfoque.

Por ello, y para disminuir la confusión, estamos obligados a distinguir entre:

El concepto subjetivo y la proposición subjetiva, que son productos psíquicos del alma humana; o

El concepto objetivo y la proposición objetiva, que no son tales -no son objetivos en realidad-, sino contenidos de los conceptos y proposiciones subjetivos correspondientes. Debemos recordar siempre esta afirmación, pues es una de las bases inevitables de la comprensión de estos temas.

4. El conocer y el conocimiento³⁷

Entendemos que todo conocimiento se realiza y obtiene mediante un proceso psíquico. Este proceso no es un estado como el saber, sino una actividad. A esta actividad la denominaremos conocer. El saber antes comentado es el resultado de este proceso. Una síntesis sería:

CONOCIMIENTO	CONOCER	SABER
Proceso Psíquico	Actividad	Resultado

Esta actividad, el conocer, si pretende desenvolverse dentro de los cánones de la ciencia, deberá apelar a una metodología para desarrollarla. El conocimiento desordenado, arbitrario, inconexo, no brinda un saber científico.

Por último recordemos que tanto el saber como el conocer son algo psíquico que está en el sujeto individual. Siguiendo con la línea de razonamiento, no es posible obtener un conocimiento objetivo³⁸ frente a lo que definimos como conceptos y proposiciones objetivos, puesto que sería una no-realidad. Los argumentos ya fueron dados.

5. Juicio y concepción³⁹

Vinculamos ahora al conocer con el juicio. De manera simple, en sentido pleno, el conocer culmina en el juicio, que afirma o niega una proposición objetiva.

Ahora bien, existe un proceso un tanto más elemental del conocimiento, al que llamaremos concebir y es el que nos permite la formulación del concepto subjetivo, y así ayuda a comprender el concepto objetivo. En realidad durante el proceso cognoscitivo ambos actos -juicio y concepción- están unidos entre sí y sus matices son complejos y difíciles de separar.

Ciertas escuelas de pensamiento -Kant y los escolásticos, por ejemplo- aplican la palabra juicio en el sentido que le damos aquí a proposición.

Desde nuestro planteo un juicio es siempre un proceso, en tanto que una proposición es un producto -objetivo o contenido-⁴⁰.

6. El pensar⁴¹

Un último aporte a la terminología psicológica: llamaremos pensar a un movimiento intelectual que va de un objeto a otro. Tal movimiento no necesariamente será un conocer. Puede realizar saltos sin orden o método alguno y sin necesidad de llegar a conocer.

Así el conocer podría ser visto como un pensar serio, que persigue como fin el saber.

e. Terminología semiótica^{42 43}

En este tramo haremos sólo pocas referencias. En especial digamos que para facilitar nuestro pensar y conocer, y para poder comunicar a otros nuestros conceptos y proposiciones, empleamos signos, tanto en el lenguaje oral como escrito.

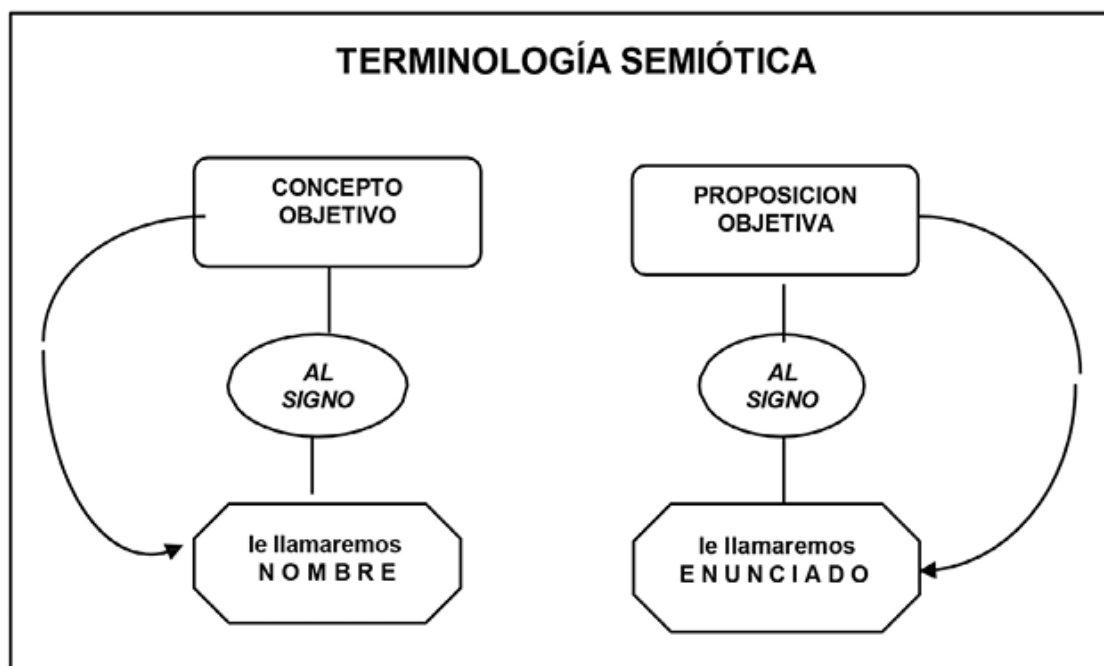


Gráfico N° 5: Síntesis elaborada por los autores, sobre los conceptos de BOCHENSKI, I.M. *“Los Métodos Actuales de Pensamiento”*, Edit. RIALP, Madrid, 1981, págs 20 y 21.

Estos lenguajes no representan directamente el ser, sino los conceptos y proposiciones objetivos. Expresamos lo que pensamos del ser. Además el lenguaje no representa adecuadamente conceptos y proposiciones objetivos. Inclusive un signo puede representar diferentes productos objetivos o, a la inversa, muchos signos representan lo mismo.

Independientemente de la tendencia a construir un lenguaje para tratar de lograr una acabada representación de conceptos y proposiciones objetivos, no siempre se logra, ya que el lenguaje juega un papel decisivo en el conocer humano. Este conocer es condicionado por lo social, a través de lo que otros conocieron y se nos transmite, siendo una de las causas de esta dificultad.

Quizá lo saliente para nuestro estudio es que Bochenski llama nombre al signo de un concepto objetivo y enunciado al signo de una proposición objetiva. Y que estos conceptos acerca de los signos en el lenguaje oral y escrito, por ser ellos base del trabajo de Inteligencia, deben ser entendidos tal como aquí se los considera.

f. Terminología gnoseológica ⁴³

En este apartado el citado autor encara un enfoque por demás interesante. En primer lugar, haciendo ya un magnífico eslabonamiento de las categorías mencionadas en las anteriores terminologías, nos dice que: “[...] *una proposición objetiva -y, por lo tanto, también un enunciado- es siempre verdadera o falsa*”⁴⁴.

Es importante dejar sentado que la condición de verdadera se da si corresponde a algo y viceversa con la falsedad.

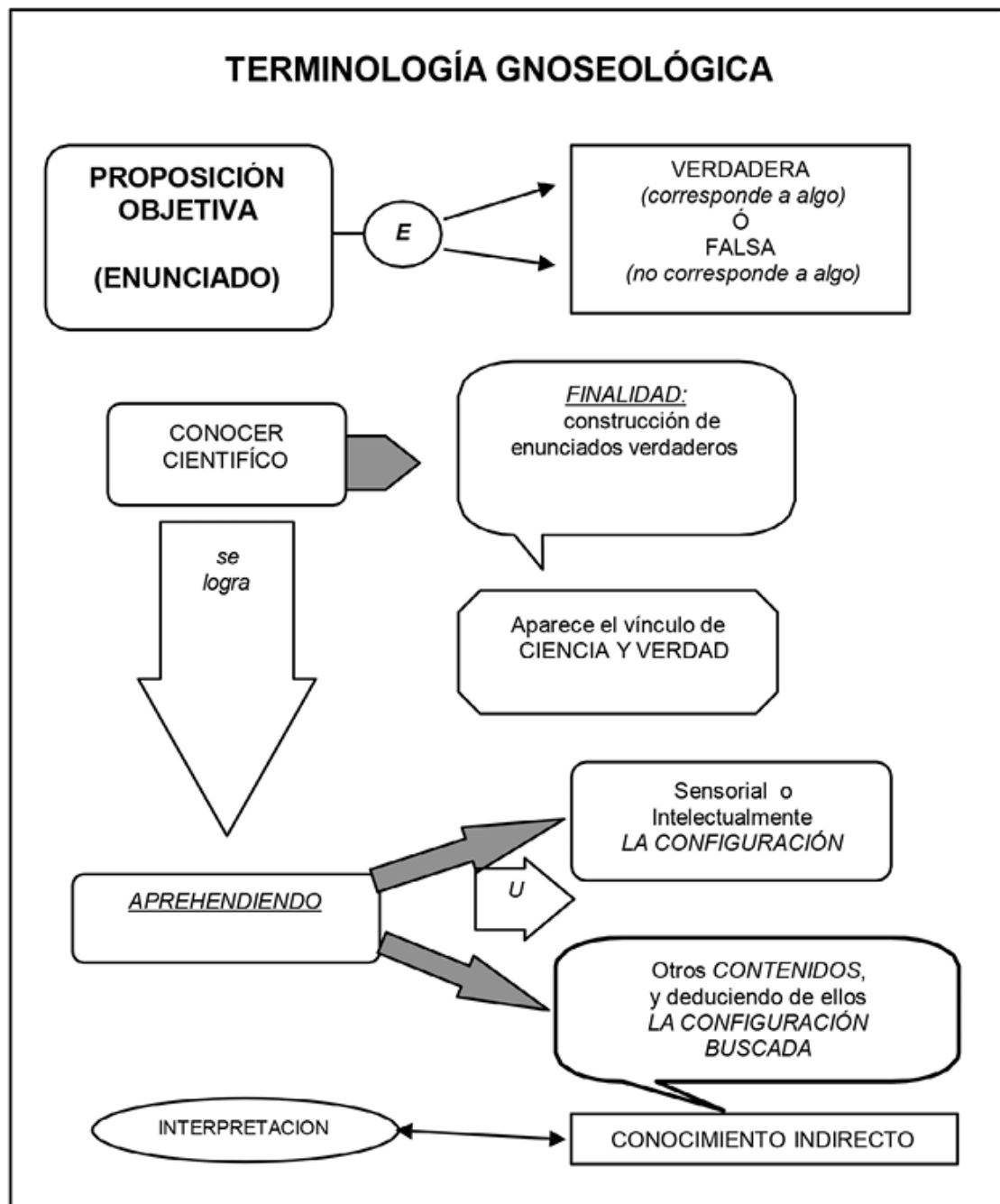


Gráfico N° 6: Síntesis elaborada por los autores, sobre los conceptos de BOCHENSKI, I. M. "Los Métodos Actuales de Pensamiento", Edit. RIALP, Madrid, 1981, págs 22 a 24.

El conocer científico tiene por finalidad la construcción de enunciados verdaderos. Aparece así la vinculación entre ciencia y verdad, ya en sus valores reales o en los perceptuales. También se acepta que no siempre es

posible arribar a la verdad, pero la tendencia a buscarla es propia de la conducta científica⁴⁵46.

Esta tendencia o conducta es de vital importancia para la metodología en general.

Por ello esta especial finalidad del conocer puede ser lograda de dos maneras:

1. ***“Aprehendiendo sensorial o intelectualmente la configuración que se analiza, o de la que se trata.”***
2. ***“Aprehendiendo, en lugar de la configuración involucrada, otros contenidos, deduciendo de ellos la configuración buscada. Llamamos a esta forma de conocimiento como el conocer indirecto⁴⁶”***. (La negrita en ambos párrafos es nuestra.)

Es oportuno señalar que en todo conocer estará entremezclado un conocer indirecto, que plantea serios y difíciles problemas gnoseológicos. Asimismo los procesos de interpretación son -en general- conoceres indirectos⁴⁷.

SECCIÓN CUARTA: LÓGICA, METODOLOGÍA Y CIENCIA⁴⁸

Es importante ahora ubicar a la metodología dentro del sistema de las ciencias. Para ello debemos vincular los conceptos de lógica -dentro de la cual la metodología es una parte- y ciencia. Ya hablamos de ciencia al principio del capítulo, pero podemos comprender mejor esta vinculación, a la vez que reforzar los argumentos dados.

a. Lógica y metodología

Encaremos inicialmente el término de lógica. Esta palabra, este signo, es uno de los más ambiguos del conocimiento, ya que se presta a múltiples interpretaciones y conceptualizaciones. A tal extremo que muchas de ellas nada tienen que ver con el razonamiento o el conocer.

A pesar de ello tomaremos a la lógica como *“ciencia ordenada al raciocinio⁴⁹”*. Desde esta visión la lógica abarca tres disciplinas, que deben ser claramente diferenciadas. Aquí no desarrollaremos la llamada filosofía de la lógica, sino que nos referiremos a las dos restantes.

1. Lógica formal

“La lógica formal estudia las llamadas leyes lógicas; es decir aquellas leyes ‘según las cuales’ se debe concluir en caso de querer llegar de unas proposiciones verdaderas a otras verdaderas”⁵⁰.

El solo análisis de esta definición es elocuente, por lo que no agregaremos otros comentarios, salvo su clara indicación de camino o proceso, desde una proposición a otra -ambas verdaderas -, y la conclusión a través del estudio y aplicación de las leyes lógicas.

2. Metodología

“La sola lógica formal no es suficiente para el análisis del conocimiento indirecto”⁵¹

Al respecto queda claro que las leyes lógicas pueden ser empleadas de diversas maneras, con lo cual los resultados pueden ser marcadamente diferentes.

“Una cosa es la ley lógica y otra la conclusión que se obtiene según esa ley. Así, por ejemplo, la conocida división del procedimiento mental en deductivo e inductivo no consiste esencialmente en el uso de diferentes leyes lógicas, sino en el diferente empleo de las mismas leyes. La teoría del uso de las leyes lógicas en diversos dominios del saber es precisamente la metodología”⁵². (La negrita es nuestra.)

A través del estudio de los orígenes de la palabra metodología - obviamente desde el griego- podemos hablar de ***“ir a lo largo del -buen-camino”⁵³***. (La negrita es nuestra.)

Aquí hilvanaremos una serie de conceptos del citado Bochenski. En esta conjugación enfocaremos lo que para nosotros es metodología dentro de nuestra investigación.

*“El método es la forma y manera de proceder en cualquier dominio, es decir, de ordenar la actividad y ordenarla a un fin. Para cada orden de cosas puede haber una metodología. [...] Todas ellas pueden dividirse en dos clases: las que versan sobre la técnica **física** y las que se ocupan de las acciones del **espíritu**”⁵⁴.*

*“En el orden de las acciones del espíritu [...] nos ocupamos de los **métodos de pensamiento**. es decir, de las normas del recto pensar. Dejamos de lado los métodos del [...] pensamiento práctico [...] y nos limitamos al pensamiento teórico [...]; hay una **metodología general** del pensamiento teórico: trata de los métodos que o pueden aplicarse a todo pensamiento teórico o, al menos, a grandes grupos de ciencias. Esta metodología [...] es una parte de la lógica [...] Es la metodología general del pensamiento científico”⁵⁵.*

En cuanto a lo que podemos denominar genéricamente metodología de análisis para Inteligencia es un tema que requiere de por sí una profunda investigación -en la que estamos desde hace tiempo-, pero que por su extensión, particularidades y consideraciones merece una publicación especial, que concretaremos en un futuro próximo.

b. Ciencia

De una manera sencilla *“la ciencia es la asimilación o la obtención sistemática de conocimientos”*⁵⁶. La mención de la obtención sistemática nos advierte ya de un proceso, método o camino a recorrer, en un sentido preestablecido o prediseñado.

También es lícito en este momento volver al sentido aceptado que vincula al saber con la verdad, y a la ciencia como la búsqueda o aspiración a la verdad⁵⁷. Queda así construido el marco conceptual: el conocer es una actividad que apunta al saber; la metodología ayuda a alcanzar ese saber; la ciencia busca la verdad y el método es el camino, el recto pensar, para arribar ordenada y lógicamente, a la verdad.

Según Bochenski la ciencia tiene dos significaciones, dos sentidos: uno subjetivo y otro objetivo⁵⁸. Haremos algunos comentarios al respecto.

1. Subjetivamente

Desde este punto de vista la ciencia es un saber sistemático⁵⁹. Recordando lo visto anteriormente, podemos analizar esta propuesta sobre la base de sus dos términos.

El primero, el saber, como propiedad del sujeto humano individual, como aptitud para entender a la ciencia, a través del conocimiento de muchas leyes. El segundo, sistemático. Tener conocimiento de un dominio del saber no es poseer ciencia. Esta sólo se logra si se ha penetrado sistemáticamente en ella y se conocen los detalles, pero principalmente las conexiones de sus contenidos⁶⁰.

2. Objetivamente

En este caso la ciencia no es un saber, sino un conjunto de proposiciones objetivas⁶¹. Con este enfoque la ciencia se convierte entonces en una suerte de construcción social, ya que su realidad está en el pensamiento de muchos hombres, aunque cada uno de ellos no conozca la totalidad de las

proposiciones que le son propias a esa ciencia⁶². Esta visión le asigna a la ciencia algunas características:

“Es un conjunto sistemático de proposiciones objetivas que corresponden al carácter sistemático de la ciencia, subjetivamente entendida”⁶³.

“No todas las proposiciones pertenecientes a su dominio entran a formar parte de la ciencia, sino aquellas que son, al menos, conocidas por un hombre”⁶⁴.

“La ciencia [...] es una obra social. A ella pertenecen solamente aquellas proposiciones que de una u otra manera han sido objetivas; es decir representadas en signos, al alcance [...] de los demás hombres”⁶⁵.

c. Ciencia y lógica

Al vincular estos dos términos podemos colegir que la ciencia depende esencialmente de la lógica. Si lo encaramos desde la visión de la ciencia entendida objetivamente, ésta es, además de un conjunto de proposiciones objetivas, unidas éstas entre sí por relaciones lógicas. Para ello la lógica, y en especial la formal, son imprescindibles⁶⁶.

Ahora desde el sentido subjetivo la ciencia -como estado- es un saber sistemático. Este trata la comprensión de la ciencia en sentido objetivo. Los juicios que la conforman deben unirse del mismo modo que las proposiciones de la ciencia objetiva⁶⁷.

Por último debe recordarse que en el proceso de investigación, que deberá estar regido por la lógica, el investigador no puede violentar las leyes lógicas y además debe proceder metódicamente⁶⁸. Estas premisas de trabajo fueron categóricas para nosotros.

SECCIÓN QUINTA: RECAPITULACIÓN

Tras este largo -pero imprescindible- recorrido hemos podido ubicarnos en diferentes planos que son de gran utilidad. Entendemos ya la posición del saber, el papel del conocimiento y el conocer y las responsabilidades de la lógica y la metodología en estos rumbos.

Asimismo descubrimos que la mayoría del conocimiento que trabajaremos en Inteligencia es un conocimiento indirecto -a través de signos-. Y que nos interesará conocer las configuraciones o contenidos correspondientes a los temas que analicemos.

El gran objetivo inicial debería ser la construcción de proposiciones objetivas o enunciados, arribando a ellos a través de un permanente

respeto de los modos y presupuestos de la actividad de investigación científica y utilizando o creando los métodos y técnicas de análisis que sean menester, al enfrentar las investigaciones que se encomiendan a Inteligencia.

Sin embargo este capítulo de referencias teóricas no ha finalizado. Debemos pasar por algunas ideas más del proceso científico, hasta poder arribar a una teoría, para luego ubicar adecuadamente a la disciplina que nos ocupa en su categoría científica. Para ello sólo haremos breves referencias, ya que un mayor detalle nos apartaría del objetivo central de este libro.

SECCIÓN SEXTA: EL CAMINO METODOLÓGICO

Tanto para los aspectos generales y conceptuales de los temas específicos que encaramos, cuanto para entender y aprehender con profundidad la esencia de la Inteligencia como una disciplina que corresponde a las ciencias sociales y que tiene su origen en la llamada filosofía del conocimiento⁶⁹, seleccionamos como eje central de nuestro trabajo la corriente fenomenológica.

En ella, además de los conceptos citados de Ferrater Mora, distintos autores recomiendan este camino, sobre todo para abordajes complejos al estilo del campo de la Inteligencia.

En este sentido Bochenski hace una interesante descripción comentada y crítica de la metodología fenomenológica, que sirvió de marco principal para nuestro trabajo⁷⁰. No abundaremos aquí sobre el tema, por su extensión. Pero al hablar de información e Inteligencia, haremos algunas síntesis apropiadas.

Por otra parte debemos informar al lector que si bien nuestro núcleo fue el enfoque fenomenológico, hemos tenido en cuenta en la investigación particularidades, presupuestos y reglas de otras metodologías.

Debimos hacerlo, ya que uno de los desafíos mayores de la Inteligencia es poder penetrar en el futuro, acerca del cual jamás se tendrá información fehaciente anticipada, salvo contadísimas y particulares excepciones, y por lo tanto estaremos incapacitados para experimentar, corroborar o asegurar las propuestas e hipótesis, fuera de las que provengan de estudios del pasado, que por supuesto son de gran utilidad y constituyen una fuerte base de trabajo.

Desde este condicionante estructural la disciplina Inteligencia debe abordar el conocimiento y el proceso científico con adaptaciones y ajustes propios, lo que le da ya sentido de disciplina con leyes y métodos

específicos. Tanto la metodología general, como la totalidad de métodos y técnicas universales o comunes, y las propias y particulares que conforman los elementos de apoyo a la investigación en el interdisciplinario campo de Inteligencia, deben adaptarse a la personalidad, originalidad y especificidad de esta disciplina. En ese sentido nuestras estuvieron orientadas a ese universo, buscando elementos específicos que faciliten el análisis de Inteligencia.

Podemos concluir que el enfoque metodológico fenomenológico es -si no el que resuelve integralmente el problema- el más apropiado para tener en cuenta como conducta central, al encarar los estudios e investigaciones de Inteligencia, fundamentalmente por partir de la casi habitualidad de operar en el conocimiento indirecto y la necesidad de comprender la integralidad y profundidad de los fenómenos.

a. ¿Qué es una teoría?

Entramos en un interesante campo, donde diversas corrientes de pensamiento tienen criterios distintos al respecto. Por ello mencionaremos algunas ideas centrales, para terminar con nuestra propia forma de ver el tema. Por supuesto que gran parte de las ideas principales provienen de las ciencias naturales, por lo que las ciencias sociales tienen el duro trabajo de adaptar, cuando no separar u oponer, ciertos criterios científicos, especialmente los vinculados a las observaciones empíricas, a la experimentación concreta y a las experiencias repetidas de manera organizada.

Sin embargo es conveniente tomar el origen de la idea para ver su camino de adecuación luego. Desde el punto de vista de las ciencias naturales el camino es el siguiente⁷¹:

1. Los enunciados protocolarios constituyen el punto de partida; son el primer grado de una ciencia natural.
2. Estos son explicados por los enunciados, de los que pueden deducirse los primeros. Los enunciados, basados en leyes lógicas, son hipótesis antes de ser verificados y leyes científico-naturales luego de su verificación.
3. Se pasa luego a explicar esas leyes. Para ello se construye un tercer grupo de enunciados, de los que puedan deducirse las mencionadas leyes.
4. Cuando estos enunciados son suficientemente universales y explican varias leyes, se les llama TEORÍA.

5. Según Bochenski⁷² la terminología metodológica que responde al nivel de teoría no está terminada; sigue en discusión. Pero lo importante es ver que el proceso que lleva a una teoría es el mismo que lleva a una ley, aunque en un plano superior. Así se considera un camino tríptico, compuesto de enunciados protocolarios, leyes y teorías.

Paralela y coincidentemente Casti⁷³ elabora una cadena para llegar a una teoría, que puede sintetizarse así:

1. Existe un campo experimental, dentro del cual los pasos son -en esa secuencia- las observaciones, y sobre la base de ellas la elaboración de leyes empíricas.
2. Existe luego -aun cuando en determinados momentos avanzan en conjunto- el campo teórico del conocimiento, el que se nutre básicamente de las leyes empíricas, para avanzar en la determinación de las leyes de la naturaleza. Una vez obtenidas éstas, al reunir las y agruparlas se arriba a las teorías

Este enfoque de Casti es por supuesto coincidente con la poderosa escuela de las ciencias naturales. Pero nosotros operamos en el campo de las ciencias sociales. Veremos un enfoque adecuado a ello.

Dougherty y Pfaltzgraff⁷⁴ en su interesantísimo tratado ponen en su justa medida un criterio práctico de teoría en las ciencias sociales. Dado que su argumentación es muy fuerte, la reproduciremos textualmente:

“Una teoría -cualquier teoría, en cualquier campo- es una explicación general de ciertos fenómenos seleccionados planteados de forma satisfactoria para alguien que tenga conocimiento de las características de la realidad que se está estudiando. [...] En las ciencias sociales, sin embargo, ni siquiera las teorías más poderosas implican un asentimiento sin cuestionamiento dentro del campo disciplinario. [...] Una teoría es una herramienta intelectual que nos ayuda a organizar nuestro conocimiento, formular preguntas significativas y guiar la formulación de prioridades en la investigación, tanto como la selección de métodos para llevar adelante la investigación de manera fructífera. En otras palabras, la teoría -si bien no debe ser confundida con el método científico- nos permite aplicar los métodos de la investigación científica en forma ordenada más que al azar”⁷⁵.

Con estas citas ya hemos tomado conciencia del enfoque de estos autores sobre una teoría. En otros párrafos abundan en interesantes preceptos:

“(una teoría) Nos ayuda a vincular el conocimiento de nuestro propio campo con el de otros campos. Finalmente, suministra un marco para evaluar las

*recomendaciones políticas, explícitas o implícitas, que abundan en todas las ciencias sociales*⁷⁶.

Estos criterios son por demás elocuentes y son los adoptados por nosotros para las investigaciones. Asimismo abonan el carácter interdisciplinario de la Inteligencia y tomando en un sentido amplio las recomendaciones políticas mencionadas -ya que Inteligencia normalmente no hace recomendaciones [en sentido estricto] sino que asesora sobre cosas concretas- constituye la esencia de la utilidad de la Inteligencia: apoyar al proceso decisional. Agregaremos una idea más a este tema:

*“Una teoría no depende necesariamente de referentes empíricos para su validez; sólo necesita plantear lógicamente relaciones deducidas entre los fenómenos por los cuales se preocupa la teoría”*⁷⁷.

Así nuestra hipótesis respectiva quedó plenamente confirmada y sólidamente permitida. Al arribar a los capítulos respectivos, y teniendo como precaución intelectual el hecho que solamente describimos para cada una de ellas las conclusiones y los modelos o técnicas básicas de trabajo, se podrá reconocer con claridad el proceso metodológico y científico que llevan en su seno.

b. ¿Cómo ubicamos hoy a Inteligencia?

Debemos dar respuesta a la hipótesis restante. En ella planteamos a Inteligencia dentro del campo de las ciencias sociales, y con características y propiedades científicas, sin que por ello se la pueda considerar hoy una ciencia.

El sólo desarrollo de este capítulo permite ya acercar una respuesta positiva a dicha hipótesis. Inteligencia es claramente parte del campo de las ciencias sociales -o de la ciencia social, según comentáramos el enfoque actual de Bunge-. Inteligencia trabaja en los procesos de interacción humana, sus motivaciones, razones, causas y efectos. Trata de entender y predecir los fenómenos, sus partes componentes, sus relaciones y condicionantes.

Semejante desafío analítico requiere de investigaciones y procesos de conocimiento ordenados, preestablecidos, para arribar a conclusiones que les sirvan a los decisores. Su objeto es apoyar esos procesos decisionales, que inexorablemente estarán volcados hacia el futuro.

Por ello Inteligencia no puede basarse solamente en la intuición, en la conjetura o en la magia, sino que debe adoptar inexcusablemente una conducta científica, disponer de métodos y técnicas apropiados y respetar

los caminos lógicos. Al respecto Bunge advierte que acaso la única regla de oro del trabajo científico es *“audacia en el conjeturar, rigurosa prudencia en el someter a contrastación las conjeturas”*⁷⁸.

Conviene agregar también, a modo de colofón de esta idea, que *“el método científico y la finalidad a la cual se aplica (conocimiento objetivo del mundo) constituyen la entera diferencia que existe entre la ciencia y la no-ciencia”*⁷⁹.

Es imprescindible en este momento referimos -por lo menos a través de una escuela de pensamiento- a diferentes niveles o estadios en el campo de las ciencias. Podemos en consecuencia seguir a Bunge en su propuesta, que distingue -además de ciencia- las categorías en lo que llama el conocimiento ordinario: *“Una ciencia es una disciplina que utiliza el método científico con la finalidad de hallar estructuras generales (leyes)”*⁸⁰.

Ahora bien, refiriéndose al conocimiento ordinario, nos define⁸¹ (lo subrayado reemplaza a la cursiva en el texto original): *“Conocimiento técnico: es el conocimiento especializado, pero no-científico, que caracteriza las artes y las habilidades profesionales.”*

“Protociencia: o ciencia embrionaria, que puede ejemplificarse por el trabajo cuidadoso, pero sin objeto teórico, de observación y experimentación.”

“Pseudociencia: un cuerpo de creencias y prácticas, cuyos cultivadores desean, ingenua o maliciosamente, dar como ciencia, aunque no comparte con ésta ni el planteamiento, ni las técnicas, ni el cuerpo de conocimientos.”

A modo de síntesis transcribimos el diagrama de este autor⁸²:

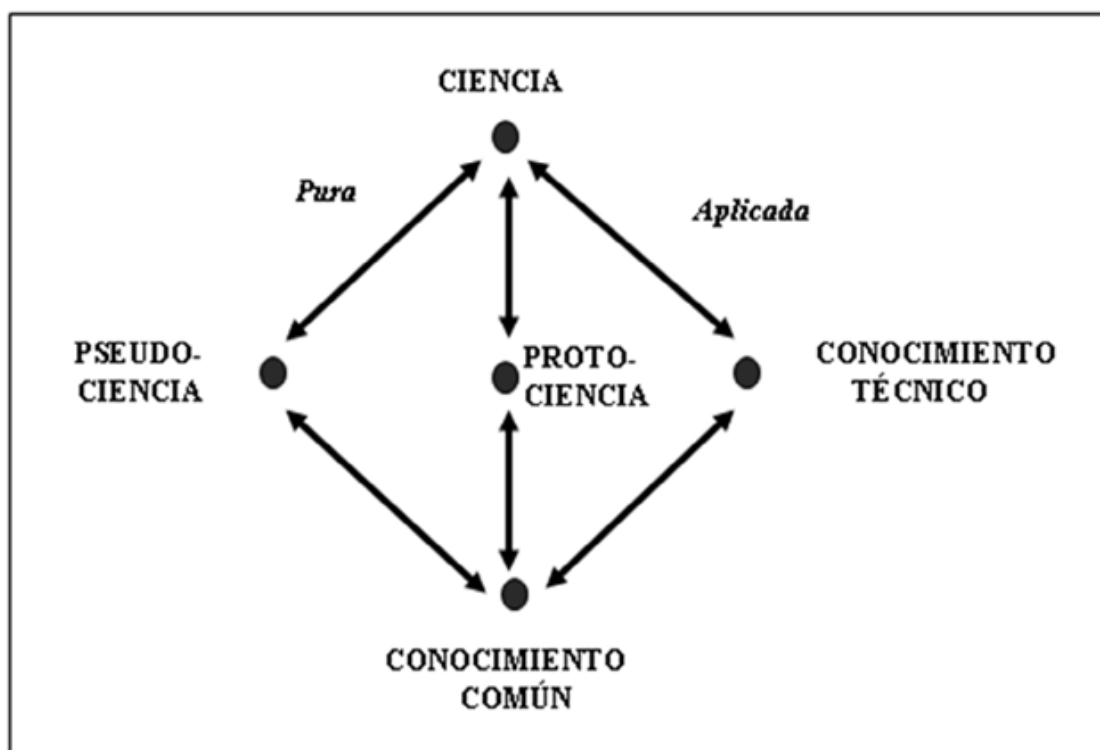


Gráfico N° 7

Luego de estas definiciones y a través de este podemos concluir que Inteligencia hoy no es una ciencia y seguramente nunca lo será. En particular, porque su objeto teórico (las necesidades de un proceso decisional) están fuera de su campo e ingerencia Sin embargo no debemos confundirnos. Es más que un conocimiento técnico. Es por supuesto mucho más que el conocimiento común.

Posiblemente podamos decir que estamos en una categoría aproximada a la de protociencia y para progresar -entre otras cosas- deberíamos dominar las particularidades de su objeto teórico. Pero corremos el gran riesgo de convertirla en pseudociencia. Aquí es donde debemos tener las mayores precauciones.

Quizá podamos utilizar -muy parcialmente- ciertos parámetros de la sociotécnica, al estilo de la llamada ciencia de la administración⁸³, a la vez que contribuir marcadamente con ellas. En ese sentido Bunge define genéricamente a una sociotécnica como “una rama de la técnica que se ocupa del diseño, la formación, el mantenimiento y la reforma de organizaciones sociales, ya privadas, ya estatales, tales como fábricas y comercios, escuelas y tribunales, así como ministerios y ejércitos”⁸⁴.

Nuestra opinión respecto a la hipótesis planteada es en consecuencia que Inteligencia corresponde claramente a la ciencia social y por lo tanto tiene todas sus características y enfrenta todas sus dificultades en el camino científico. Además que Inteligencia es y debe ser planteada bajo las premisas del más puro rigor científico. Por ello, puede ser considerada como una disciplina científica, siempre que se acepte esta categoría inferior a las ciencias.

Y vale insistir que esta particular disciplina, que en las postrimerías del siglo XX ha resurgido con nuevas modalidades y perfil, con distinta y mayor entidad y enfoque, puede ser considerada como una disciplina de una ciencia -la social- que respeta el criterio científico.

Su desarrollo y crecimiento, el arduo trabajo en conformar las leyes, teorías y métodos que la Inteligencia moderna requiere serán el camino apropiado para insertar definitivamente a esta disciplina es su lugar, saliendo para siempre del oscurantismo perceptual en que ha estado viviendo. o ha sido considerada.

⁴ BOCHENSKI, I.M. “**La Filosofía Actual**”; (1947); Primera edición en español 1949; décimo-cuarta reimpresión 1995, Fondo de Cultura Económica, México D.F., pág. 11.

⁵ KRIPPENDORFF, EKKEHART. “**Las Relaciones Internacionales como Ciencia**”; (1977); primera edición en castellano 1985; Fondo de Cultura Económica, México D. F. La cita que sigue es de pág. 11.

⁶ BUNGE, MARIO. “**La ciencia, su método y su filosofía**” edic. corregida y aumentada; Edit. Sudamericana SA., Buenos Aires, 1995, pág 11.

⁷ Ibid, íbid

⁸ Ibid, págs 11 y 12

⁹ Ibid, págs 12 a 21.

¹⁰ Ibid, pág 15

¹¹ Ibid, pág 15.

¹² Ibid, pág 19

¹³ Ibid, pág 19.

¹⁴ Ibid, pag 20.

¹⁵ BUNGE, MARIO. “**La Investigación Científica**”; versión corregida, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1989, pág 41. Sugerimos este texto, especialmente sus primeros capítulos, dado que en él se encuentra la base del pensamiento del autor, con una claridad y precisión inestimables, y que fuera de gran riqueza para nuestro trabajo

¹⁶ BLEGER, JOSE. “**Psicología de la Conducta**”; (1973) 7a reimpresión 1987, Edit. Piados, Buenos Aires. Es interesante ver los capítulos I “*La psicología y el ser humano*”, págs 13 a 22; y XVI “*Psicología y filosofía*”, Págs. 203 a 219. Respecto a las escuelas de psicología, ver capítulo XVII “*El psicólogo y las escuelas de psicología*”, págs 221 a 230

17 BUNGE, MARIO. “**Sistemas Sociales y Filosofía**”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995, págs 12,13,29,30 y 31. Allí al analizar el enfoque sistémico en lo social, da claros indicios de este aserto. Por otra parte, en una conferencia dictada en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Buenos Aires en Diciembre de 1996, bajo el título “*Management y Epistemología*”, en reiteradas oportunidades sostuvo y enfatizó la unidad de la ciencia social.

18 BUNGE, MARIO. “**La investigación Científica**”, op. cit. págs 17 a 19

19 Ibid. Solo transcribimos algunas palabras del comienzo de cada enunciado del autor. Al respecto, ver comentarios específicos en esa obra, págs 19 a 50.

20 FERRATER MORA, JOSE, “**Diccionario de Filosofía de Bolsillo**”; Alianza Edit., Buenos Aires, 1992, págs 2486 a 2488. Nosotros empleamos una de las muchas definiciones del concepto, especialmente la platónica, en el sentido de tomarlo como un modelo ejemplar. Y aquí avanzamos a decir que no siempre los ejemplos son buenos y constructivos, sino que también existen los malos ejemplos.

21 BOCHENSKI, I. M. “**Los Métodos Actuales del Pensamiento**”; (primera edición en castellano 1957), Edit. RIALP, Madrid, decimocuarta edición española, 1981

22 Ibid, pág 13, También tomaremos en los párrafos que siguen otras citas de su Capítulo 1, págs 13 a 36. Ver también, FERRATER MORA, op. cit., págs 559 a 564 cuando analiza el NOMBRE.

23 BOCHENSKI (1957/81). En este punto, citas de págs 14 a 16.

24 Ibid, pág 14. Ver también FERRATER MORA, op. cit., cuando comenta la discusión filosófica sobre el particular aspecto de cosa en si, y sus distintos enfoques.

25 Ibid. BOCHENSKI (1957/81) págs 14 y 15. FERRATER MORA, op. cit., ver con detalle págs 678 a 685, donde se analiza el concepto de ser, y sus derivaciones a otras partes del libro, como cuando estudia esencia y existencia.

26 BOCHENSKI (1957/81), pág 14.

27 Ibid, págs 14 y 15.

28 Ibid., pág 15

29 Ibid, ibid. Para más detalle, ver in extenso la otra obra del autor, ya citada (ver cita N° 1), pues en ella hace una excelente comparación de escuelas, autores y enfoques en la filosofía hasta la mitad del actual siglo.

30 Ibid. En este punto citaremos distintos conceptos del autor, págs 16 y 20.

31 Ibid., referencias varias en este punto, de págs 16 y 17. KRIPPENDORFF, op. cit. referencias varias en este punto de págs 11 a 22. FERRATER MORA, op. cit. también aporta mucho a esta fuerte discusión, cuando analiza los términos conocer y conocimiento, en págs 132 a 141. Es interesante ver las diferencias y -a veces- contradicciones entre estos autores, frente a temas que aún hoy son áreas abiertas al debate.

32 KRIPPENDORFF, op. cit. pág 11.

33 BOCHENSKI (1957/81), referencias varias en este punto, de págs 17 a 20. KRIPPENDORFF, op. cit., ref. varias en este punto, de págs 11 a 16.

34 BOCHENSKI (1957/81), pag 17.

- ³⁵ KRIPPENDORFF, op. cit. pág 14.
- ³⁶ BOCHENSKI (1957/81), referencias varias de pág 18.
- ³⁷ Ibid, referencias y citas de págs 18 y 19. Ver también FERRATER MORA, op. cit. págs 132 a 141. Ferrater comenta que el conocer no es una actividad. Pese a esta contradicción con Bochenski, la argumentación general coincide con nuestra presentación.
- ³⁸ BOCHENSKI (1957/81), pág
- ³⁹ Ibid, ref. y citas de pág 19. FERRATER MORA, op. cit. págs 435 a 439.
- ⁴⁰ BOCHENSKI (1957/81), pág 19.
- ⁴¹ Ibid, referencias de págs 19 y 20.
- ⁴² Ibid, referencias varias de págs 20 y 21.
- ⁴³ Ibid, ref. y citas de págs 22 a 24. FERRATER MORA, op. cit. pág 349.
- ⁴⁴ BOCHENSKI (1957/81), pág 22.
- ⁴⁵ Ibid, pág 23.
- ⁴⁶ Ibid, pág 24.
- ⁴⁷ Ibid, pág 24.
- ⁴⁸ Ibid, referencias varias de págs 25 a 36.
- ⁴⁹ Ibid, pág 25. FERRATER MORA, op. cit. págs 480 a 487, para un completo entendimiento de lógica.
- ⁵⁰ BOCHENSKI, (1957/81), pág 25.
- ⁵¹ Ibid, pág 26.
- ⁵² Ibid, pág 26.
- ⁵³ Ibid, pág 28.
- ⁵⁴ Ibid, pág 28.
- ⁵⁵ Ibid, págs 28 y 29.
- ⁵⁶ KRIPPENDORFF, op. cit. pág 12.
- ⁵⁷ Ibid, pág 12.
- ⁵⁸ BOCHENSKI (1957/81), pág 29.
- ⁵⁹ Ibid, págs 29 y 30
- ⁶⁰ Ibid, pág 30.
- ⁶¹ Ibid, ibid.
- ⁶² Ibid, ibid.
- ⁶³ Ibid, ibid.
- ⁶⁴ Ibid, ibid.
- ⁶⁵ Ibid, ibid.
- ⁶⁶ Ibid, págs 32 y 33.
- ⁶⁷ Ibid, pág 33.

68 Ibid, ibid.

69 FERRATER MORA, op. cit. págs 134 a 141. Ver especialmente la fenomenología del conocimiento. Si bien este autor no se refiere explícitamente a la Inteligencia, su planteo coincide con un paralelismo asombroso a los planteos teóricos de la Inteligencia.

70 BOCHENSKI, (1957/81), Capítulo II "*El Método Fenomenológico*" págs 37 a 64.

71 Ibid, págs 193 a 195.

72 Ibid, pág 194.

73 CASTI, JOHN L., "***Searching for certainty. What scientist can know about the future***", William Morrow and Co, New York, 1990, págs 23 a 33.

74 DOUGHERTY JAMES E. y PFALTZGRAFF ROBERT E. , "***Teorías en pugna en las Relaciones Internacionales***", Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1993

75 Ibid, pág 26.

76 Ibid, pág 27.

77 Ibid, pág 27, citando a BERGMAN, GUSTAV, "***Philosophy of Science***", University of Wisconsin Press, Madison, 1958, págs 31 y 32.

78 BUNGE (1989), pág 29

79 Ibid, ibid.

80 Ibid, pág 32.

81 Ibid, las citas en cursiva que siguen, corresponden a pág 54.

82 Ibid, ibid.

83 BUNGE (1995), al respecto, ver el interesante Capítulo 7 "***El Sistema Técnica-Ciencia-Filosofía en su contexto social***", págs 111 a 124.

84 Ibid, pág 118.

CAPITULO 3

INTELIGENCIA EN APOYO DEL PROCESO DECISIONAL

Introducción conceptual a la disciplina

SECCIÓN PRIMERA: EL PARA QUÉ DE INTELIGENCIA

a. Inteligencia y decisión

Muchas decisiones en nuestra vida se toman en forma intuitiva. Variados problemas y conflictos los resolvemos de la misma forma, con independencia de la consideración del acierto o desacierto obtenido.

Pero, ¿qué sucede cuando una gran variedad y complejidad de circunstancias rodean a la situación considerada? Nada obsta a la aplicación de la simple intuición. Pero en esos casos, su probabilidad de éxito disminuye. La decisión entonces deja de ser un mero acto para transformarse en un **Proceso de Toma de Decisiones**, o de manera más sencilla, **Proceso Decisional**.

Este complejo proceso, que no está conformado por reglas metodológicas fijas, que comprende una evaluación lo más acertada posible de la realidad actual, pero que proyecta sus efectos sobre un escenario de futuro -mediato o no-, hace crecer la incertidumbre y en todo decisor nace inexorablemente la **necesidad de saber**.

Ese **saber**, como vimos, es el resultado de un proceso psíquico denominado **conocimiento**, el cual podrá ser verdadero o falso según represente la configuración de la situación -objeto del saber- más o menos acertadamente., y que debe apoyarse en un camino metodológico para arribar a su fin..

Cabe preguntarse: en el proceso de adopción de decisiones ¿qué es lo que necesita el decisor para poder decidir? Muchas cosas, pero

fundamentalmente **disminuir las incertidumbres**.

El principal problema que presenta el proceso decisional es el marco de incertidumbre en el cual debe darse. Y teniendo en cuenta que es imposible alcanzar la certeza total, la disminución de la incertidumbre estará dada en la precisión de la apreciación que el decisor haga acerca de -entre otros aspectos-

1. La situación actual -que se alterará con la decisión. De allí también la importancia de evaluar el Riesgo Político de posibles decisiones-.
2. Sus propios intereses.
3. Los otros actores que interactúan-alteridad-.
4. Los intereses y otros condicionantes de esos otros actores.

Con la disposición y aprovechamiento de ese **conocimiento** el decisor podrá -en especial:-

1. Dar RACIONALIDAD a sus decisiones, como así también determinar el entorno de las racionalidades de los demás actores.
2. Determinar y dimensionar los BENEFICIOS.
3. Buscar los menores COSTOS.
4. Evitar o controlar RIESGOS, AMENAZAS y SORPRESAS.
5. Aprovechar las OPORTUNIDADES.

Determinar con rigurosidad científica durante el análisis todos estos temas que penetran en el futuro, aproximándose con objetividad e imparcialidad a la certeza -tanto como sea posible-, es el **objeto de la Inteligencia**.

INTELIGENCIA es el conocimiento obtenido a través del procesamiento adecuado de la información, que se brinda a los responsables de tomar decisiones sobre un asunto determinado.

INTELIGENCIA no es autista, no trabaja en forma independiente, sino que su compleja dinámica actúa a requerimiento o solicitud del decisor. Es importante destacar que Inteligencia no toma decisiones; ésta es tarea exclusiva del decisor.

El tipo y contenido de la Inteligencia dependen esencialmente del nivel de decisión al que se está asesorando. Sin embargo sus criterios generales, formas y métodos para procesar la información son válidos para cualquier nivel.

b. Inteligencia y conflicto

A lo largo de este siglo -por no retroceder más en la historia- y especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, la Inteligencia en apoyo de las decisiones estatales tuvo un fuerte énfasis y desarrollo. Durante casi medio siglo el foco de Inteligencia estuvo en los conflictos, y de allí el nombre con el que más se la conoce hoy: Inteligencia Estratégica.

Al intentar marcarle un nivel, un especial carácter a Inteligencia, se usó la adjetivación “estratégica” de una manera clara: no existe estrategia si no hay un conflicto. Apelamos a la estrategia cuando debemos resolver un conflicto, cuando debemos transitar el difícil camino del choque de intereses, sin que normalmente haya posibilidad de evitar el enfrentamiento de distintas manifestaciones de fuerzas entre las partes.

Mucha agua corrió bajo los puentes en estas décadas. Y entre los profundos cambios conceptuales producidos, conflicto, estrategia e Inteligencia no estuvieron exentas de ellos. Es más, debieron adaptarse a los cambios que la realidad impuso. Y esta dinámica de cambio no ha terminado. Sólo ha comenzado.

Así la Inteligencia Estratégica sigue siendo de vital importancia, puesto que es la que debe apoyar a los decisores en el trance de enfrentar conflictos. Pero no está sola. Inteligencia en general ha crecido, se ha desarrollado significativamente. Tanto, que hoy se acepta una etapa exploratoria de la Inteligencia, una etapa anterior a la conocida, puesto que como se acepta ya sin discusión, es el decisor quien da el perfil, magnitud y sentido a un conflicto, Inteligencia debe aportarle a aquél todo el conocimiento que le permita detectar los posibles conflictos, de que tipo o característica serán, anticiparse a su nacimiento, etc. Así se acepta ya desde el principio de esta década en nuestro país, en los más altos niveles⁸⁵. Sería motivo de todo un texto marcar las particularidades de ambas, lo que escapa a este capítulo. Sin embargo intentaremos presentar una diferenciación esquemática.

La primera etapa de la Inteligencia, a la que puede llamársele Inteligencia Política es la primera que actúa. Trata de bucear en el presente y penetrar en el futuro, aportándole al decisor diagnósticos y predicciones de todo lo que pudiera pasar, sean posibles conflictos, oportunidades, o cosas de diferente tono ⁸⁶. Podemos decir que alerta sobre riesgos y oportunidades, a través de una lectura general, abarcativa y omnicomprensiva del presente o el futuro, tanto relacionado directamente con nuestro cliente, como con los entornos y marcos circunstanciales que de ellos se desprenden.

Con esta Inteligencia, el decisor podrá -entre otras cosas- perfilar, definir, dimensionar los conflictos que le toca enfrentar. Es allí donde quedan claras una vez más las funciones de Inteligencia y del decisor. Una vez que este último adopta decisiones -aun preliminares, pero decisiones al fin- sobre los

conflictos, comienza el trabajo de Inteligencia Estratégica, y también comenzarán luego a operar la estrategia, el planeamiento y otras áreas específicas que acompañan al decisor.

Por ello, así como iniciamos nuestro capítulo refiriéndonos específicamente al Proceso de Toma de Decisiones -sobre el que volveremos permanentemente-, vamos a comentar escuetamente la Teoría del Conflicto, puesto que su esencia es fundamental para el trabajo de Inteligencia.

Debemos también aquí agregar que la filosofía general y los enfoques conceptuales como los modelos, técnicas y encuadre metodológico de los temas que tratamos en éste y los siguientes capítulos puede ser extrapoladas fácilmente a distintos planos y niveles de la vida general. Empresas, organizaciones sociales, productivas y filantrópicas, grupos con distinto nivel de organización y personas individuales pueden muy bien servirse de estos conceptos e ideas y aplicarlas a todo tipo de interacción.

En especial la Teoría del Conflicto a que nos referimos fue desarrollada por el Dr. Remo F. Entelman en nuestro país desde hace más de una década, tanto como asignatura independiente en distintos posgrados, uno de ellos en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, como en el Seminario Permanente para el Estudio, Prevención y Resolución de Conflictos, creado en 1986 por el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) que dirige.

Su autor, con quien compartimos una serie de interesantes cátedras y carreras, puso gentilmente a nuestra disposición abundante material, agrupado en una serie de documentos de trabajo y papeles no editados comercialmente⁸⁷, que esperamos sea publicado a la brevedad, y así pueda estar a disposición de todos. De ellos extraeremos algunos conceptos primarios, para adentrar al lector en el espíritu de esta teoría. Los párrafos en cursiva que se encontrarán seguidamente son transcripciones textuales de dichos documentos. En los restantes párrafos respetamos su impronta.

En lo que hace al origen, el autor sostiene que esta Teoría del Conflicto es *relativamente* vernácula, puesto que -con gran humildad- la única reivindicación de originalidad que hace es el haber aplicado a las relaciones intraestatales e interpersonales los conocimientos desarrollados para el estudio de los conflictos internacionales. Pero su desarrollo posterior demuestra una creatividad y consistencia envidiables.

“Esta teoría se basa en la comprensión, en la toma de conciencia de que entre particulares, la mayor parte de las contiendas no se dan entre una pretensión legítima y otra ilegítima. Estas contiendas se dan -en inmensa mayoría- entre lo que a una parte no le está prohibido (le está permitido) pretender, y lo que a la otra parte le está permitido negar (no está obligado a conceder).”

“O también entre alguien que pretende alcanzar un objetivo que, pese a ser incompatible con el de su oponente, también le está permitido pretender a éste. Hablamos de dos posiciones en el primer caso, de dos pretensiones en el segundo, ambas opuestas e incompatibles, pero legítimas.”

Está claro que esta dinámica interactiva tiñe hoy la mayor parte del intercambio, del diálogo, del complejo proceso de las sociedades en su conjunto, entre ellas, dentro de ellas y entre sus miembros. En el Capítulo Sexto, al hablar de las percepciones, acercamos una conceptualización de interacción, válida para dicha investigación. Conviene asentar que:

“... en la mayor parte de las situaciones en que alguien pretende algo que ninguna norma le prohíbe pretender, frente a alguien que no está obligado a satisfacer su pretensión, la respuesta de que ambas partes tienen derecho a hacer lo que están haciendo -pedir y denegar- no resuelve ningún problema.”

Se habla entonces de la prevención y la resolución de conflictos. La prevención es -como su nombre lo indica- tratar de adelantarse para que el conflicto no llegue. En cambio, acerca de la resolución, han aparecido conceptos tales como resolución pacífica de controversias, marcando su voluntarista oposición a la aplicación de la fuerza -cabe preguntarse qué tipo de fuerza- y los métodos alternativos de resolución de disputas. Dejamos a Entelman que nos explique esto en sus escritos. Sólo reflejaremos una de sus opiniones, en el siguiente sentido:

“El momento en que se intenta resolver un conflicto es, necesariamente, algo que ocurre en las etapas finales de un complejo proceso, transcurrido con anterioridad. En él se gesta, se desarrolla, escala, se estanca y desescala la contienda. Sólo cuando la evolución de la disputa ha llegado al punto óptimo de madurez, en el que el grado o nivel de su intensidad permite la aplicación de métodos pacíficos de resolución, se hace posible la aplicación de técnicas de negociación, de mediación o de otras más sofisticadas aún. El grado de madurez deseado es aquel que permite la comunicación de los actores. Mientras la comunicación sea dificultosa [...] toda negociación será infecunda.”

Conviene comprobar la ubicación que el autor de esta teoría le da dentro del campo de las ciencias y sus derivaciones. Al respecto informa:

*“El objeto **conflicto** y su abordaje conceptual -la Teoría del Conflicto- tal como se encuentra desarrollada hoy en nuestro país, trabaja dentro de la región ontológica de lo que se denomina [...] **relaciones sociales**. Allí distinguimos relaciones de ‘cooperación’ y relaciones de ‘conflicto’. Estas últimas son descritas como aquéllas en que dos actores pujan por objetivos incompatibles o que son percibidos como tales por alguno de ellos o por ambos.”*

En sus escritos, Entelman hace explícitas referencias a la importancia de las percepciones y la necesidad de una eficiente Inteligencia Estratégica

para la prevención y resolución de conflictos. A dichas expresiones nosotros sólo podemos agregar un total acuerdo con ello, pues, como puede inferirse de las breves transcripciones, sin Inteligencia es imposible llevar adelante el proceso. Viene a tema la estrecha vinculación con negociación, tomada en su sentido amplio y general, de lo que hablaremos someramente al referirnos a riesgo político.

Cerramos así esta incursión en la Teoría del Conflicto. Seguiremos con Inteligencia, que es el objeto del capítulo. Pero es posible que para entender cada vez mejor el campo propio de esta disciplina comencemos descartando cualquier confusión con otros. Veamos.

c. Qué no es inteligencia

Antes de entrar en profundidad en lo que es y cómo opera Inteligencia es importante diferenciarla de otras disciplinas que determinarán lo que **no es Inteligencia**:

1. **No es quien define objetivos y determina el conflicto.** Ambos pertenecen -con exclusividad- al ámbito de la DECISIÓN, aquella que para cualquier nivel puede llamarse decisión -POLÍTICA-.
2. Es en este ámbito donde se definen los problemas y se toman las decisiones. El decisor no hace (orgánicamente) Inteligencia, como así **tampoco Inteligencia es quien toma decisiones.**
3. No es quien determina los caminos para alcanzar dichos objetivos. Esta actividad pertenece al ámbito de la ESTRATEGIA.
4. **No es hacedora de proyectos.** Este es el ámbito del PLANEAMIENTO.
5. **No es quien ejecuta las acciones.** La acción corresponde al ámbito de IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN o TÁCTICA⁸⁸.

d. Entonces, ¿qué es inteligencia?

INTELIGENCIA es contribuyente, soporte y apoyo de todos y cada uno de los campos diferenciados de ella, mencionados en el punto anterior. Su función es la de asesoramiento, proporcionando el conocimiento integrado que reduzca las diversas incertidumbres que se presentan en los distintos niveles de conducción y/o ejecución donde se debe tomar o implementar una decisión⁸⁹. Su asesoramiento paralelo abarca - como mínimo- desde que se concibe el objetivo -normalmente estará más cerca de una intención

o voluntarismo- hasta la implementación de las acciones, a fin de alcanzarlo, en su justa medida y dentro de una fuerte racionalidad.

INTELIGENCIA es una actividad multi y transdisciplinaria, compleja, dinámica y necesaria en un mundo en el cual el aprovechamiento de la oportunidad de futuro asegura el éxito. Autores contemporáneos como Alvin Toffler y Peter Drucker coinciden en la importancia actual de estar informados, como basamento esencial del poder. Toffler centra la esencia del poder en el **conocimiento** y Drucker sostiene que el **saber** es poder. Sin embargo el concepto en ambos autores es similar. Y la importancia que le asignan a Inteligencia -sea llamada como fuere- es equivalente.

¿El poder para qué? Para alcanzar un objetivo o satisfacer un interés. Es aquí donde entran a jugar las **decisiones**, que no son más que la selección de opciones, acciones y/o actitudes que deben adoptarse para lograr los resultados esperados o posibles. Estas decisiones son la parte sustancial de la interacción, de ese juego de poder que se da siempre entre las distintas voluntades humanas -a nivel individual, entre grupos, entre empresas o entre estados-.

Muchas veces se le hace -a la gente vinculada a Inteligencia- una remanida pregunta: ¿Por qué ese nombre para dicha actividad? Parecería que la respuesta no es sencilla, pero aportaremos en ese sendero una interesante definición acerca de la Inteligencia -la otra, la humana individual-. En ella el lector podrá comprobar el paralelismo, similitud, coherencia entre estos conceptos y la tarea que se realiza en esta actividad.

“La Inteligencia es, precisamente, la facultad de ligar, de hallar nexos entre las cosas, de descubrir unidades subyacentes a la variedad. Al estructurar su experiencia y emplear sistemáticamente su Inteligencia, los hombres representan al mundo real, pues la característica de lo real es la congruencia.”*

“Etimológicamente, el vocablo ‘Inteligencia’ está referido a inter-ligare, o sea la función de integración, propia de la facultad racional.”⁹⁰

SECCION SEGUNDA: INFORMACIÓN E INTELIGENCIA

a. Su diferenciación

Suele suceder con frecuencia que se empleen indistintamente dichos términos, confundiendo su real y estricta acepción. Si bien están íntimamente relacionados, no son lo mismo. Para Inteligencia es requisito necesario la información, pero ésta puede tener su uso en forma directa, sin procesamiento alguno.

A modo de expresar un concepto general podemos definir la **información** como todo dato, hecho o circunstancia que no ha sido sometido a proceso intelectual para interpretarlo ni obtener de él conclusiones. Es materia prima en “bruto”.

*“Un **dato** consiste en un material observable e interpretable en función de algún tema de interés. Puede ser escrito, verbal o expresado en distintos tipos de símbolos.”* Es un elemento sujeto a observación o interpretación⁹¹.

*“**Información** [...] es todo elemento que orienta o mueve al sujeto en el proceso de formación de una representación mental del mundo”.* Constituyen información desde este criterio los más diversos estímulos y sensaciones provenientes del ambiente y del hombre mismo ⁹². De esta manera los datos, los hechos y cualquier circunstancia se consideran información.

“Las informaciones que el investigador puede emplear para su trabajo generalmente necesitan un proceso de elaboración previo y un proceso de análisis e interpretación, para ser útiles”⁹³.

En consecuencia **Inteligencia es el producto del proceso al que se someten dos o más informaciones relacionadas para obtener conclusiones de interés.**

La Inteligencia se nutre de y con informaciones, pero no es una simple sumatoria de las mismas. Estas deben ser sometidas a un riguroso y complejo proceso, el cual comprende la combinación de distintas técnicas y metodologías de análisis para obtener un conocimiento diferente a sus componentes originales.

Las conclusiones obtenidas tras el proceso estarán dirigidas a satisfacer las necesidades e intereses del decisor correspondiente en un tema específico y en un tiempo determinado, ya sea para gobiernos, empresas, grupos de interés, bancos o cualquier otro actor.

b. Acerca de lo que se debería preguntar

“En la era en la cual la información y el conocimiento han pasado a ser el centro de gravedad los ejecutivos no tienen instrucción en información.”⁹⁴ Son pocos los que se preguntan -en los siguientes listados seguimos a Drucker-:

- Qué información necesito.
- Cuándo la necesito.
- Dónde podría conseguirla.

Esto define la primera parte del problema. La segunda parte está dada por otra serie de preguntas -menos utilizadas aún- y que responden a:

- Qué nuevas tareas debo realizar ahora que tengo estos datos.
- Qué viejas tareas debo abandonar.
- Cuáles debería hacer en forma diferente.

La tercera parte define preguntas que casi ningún ejecutivo actual se realiza y que son:

- Qué información debería dar.
- A quién.
- Cuándo.
- En qué forma.

Inteligencia proporciona al decisor la información procesada precisa para que en una situación concreta pueda establecer las estrategias necesarias, a fin de conseguir los objetivos propuestos⁹⁵.

En la interacción -dialéctica- propia de la estrategia el decisor buscará a través de ella influir en los otros actores que componen el escenario, intentando lograr un resultado favorable. Inteligencia, siempre presente -en una suerte de paralelismo continuo- en apoyo del decisor, pero sin ser atrapada ni participar directamente de la dialéctica estratégica con los otros actores, proporcionará al decisor -y a sus equipos de trabajo- dos herramientas insustituibles:

- **Obtención de información e Inteligencia**

Está constituida por la información obtenida y la Inteligencia producida a través de los dos primeros grupos de preguntas antes enumeradas.

- **Difusión adecuada de información e Inteligencia**

Constituye la forma de utilizar la información o la Inteligencia que se tiene, posibilitando disponer de una de las capacidades más importantes para actuar: el **conocimiento**. El decisor deberá indicarle a Inteligencia qué parte de ese conocimiento es beneficioso que transmita; a quién debe dirigirlo; en qué momento será propicio, y en qué forma debe hacerlo.

c. Empleo de las bases de datos

El saber manejar adecuadamente la información e Inteligencia de que se dispone otorgará poder al decisor en su juego dialéctico. Cuando de

información se trata, cabría aclarar que una base de datos, por copiosa que sea, no es Inteligencia. Para que ella se transforme en Inteligencia tiene que:

- Estar organizada para una tarea.
- Estar dirigida a una actuación específica.
- Estar orientada a una decisión o al proceso en general. Al respecto, dice Kent:

“Una acumulación de datos [como la que se ha descrito], podría ser virtualmente toda la información estratégica si no fuera por el elemento de movilidad en los acontecimientos humanos. Sin embargo, el hecho es que, prácticamente, nada de lo conocido para el hombre, permanece completamente inmóvil, y que la característica más importante de la lucha del hombre por la existencia es el cambio. El conocimiento adquirido para llenar las exigencias de la gran estrategia debe siempre tener en cuenta ese elemento cambio. El mantener o seguir la pista de las modalidades de la mutación, es la función de la Inteligencia” ⁹⁶.

Las bases de datos pueden dar infinitas respuestas, pero no hacen preguntas y **en Inteligencia lo más importante es saber preguntar.**

d. Selección y clasificación de la información

Un problema que se le presenta actualmente al decisor, como consecuencia de la gran cantidad de información disponible, pero casi siempre contradictoria, es seleccionar, relacionar, analizar, integrar y concluir dicha información, en poco tiempo y con aproximado acierto.

Hoy, por la aceleración en los procesos de información, es frecuente la **desinformación por saturación de información** (haremos mención a este fenómeno en otras partes del libro). Ella se debe básicamente a:

1. La contradicción en la misma información, por abarcar todo el abanico de opiniones posible.
2. La “parálisis” que provoca en los estamentos que deciden la gran cantidad de información recibida y la imposibilidad operativa de procesarla si no se está preparado para ello.

e. Conclusión parcial

La gran ventaja que posee cualquier decisor en el apasionante mundo de la información actual en tiempos reales, con la capacidad de conocer lo que ocurre en cualquier parte del mundo al instante sólo es buena si se la sabe

utilizar. Un incorrecto e improvisado manejo puede ocasionarle -contrariamente- grandes desventajas y a su vez inútiles pérdidas. Con un acertado y profesional procesamiento Inteligencia podrá determinar riesgos y oportunidades para cada situación que se plantea, alejando al decisor de las incertidumbres y acercándolo cada vez más a las posibilidades de éxito.

Aún así, cabe una advertencia importante: el decisor recibirá información de distintos lugares, personas, grupos y organizaciones. No sólo información, sino también Inteligencia (tal como aquí la vemos) y otros asesoramientos especializados. Sin embargo, para el decisor, todos aquellos elementos que le llegan, constituyen “**información** útil para el proceso decisional”.

SECCION TERCERA: PRODUCCIÓN DE INTELIGENCIA

El proceso de producción de Inteligencia es cíclico; por lo tanto su ciclo se realimenta permanentemente, permitiendo su optimización. En el presente acápite se explicará, para los no iniciados en esta disciplina, en qué consiste genéricamente el **ciclo de Inteligencia**, refiriéndonos luego con especial detenimiento al tercer paso de dicho ciclo.

a. Comparación con la resolución de problemas

El ciclo de Inteligencia es básicamente similar o paralelo al clásico proceso de resolución de problemas. Los pasos de este último son:

1. *Definición del problema.*
2. *Obtención de datos.*
3. *Análisis de datos.*
4. *Desarrollo de conclusiones* ⁹⁷ (la traducción es nuestra).

Como puede verse, el concepto general para la resolución de problemas con sus pasos secuenciales tiende a la búsqueda racional de una solución frente a un incentivo concreto. En el mismo sentido, el llamado ciclo de inteligencia que se describe en el punto siguiente tiene muchos aspectos en común. Esto es válido, ya que la producción de inteligencia puede ser considerada como la resolución de un problema de orden técnico para el analista de inteligencia.

b. Ciclo de inteligencia

El proceso circular, tal como se describe en la mayoría de los textos -con diferencias terminológicas que no cambian el sentido y objeto de cada momento-, comprende cuatro pasos ⁹⁸ (a partir de ésta, todas las citas y referencias de Clark fueron traducidas por nosotros), a saber:

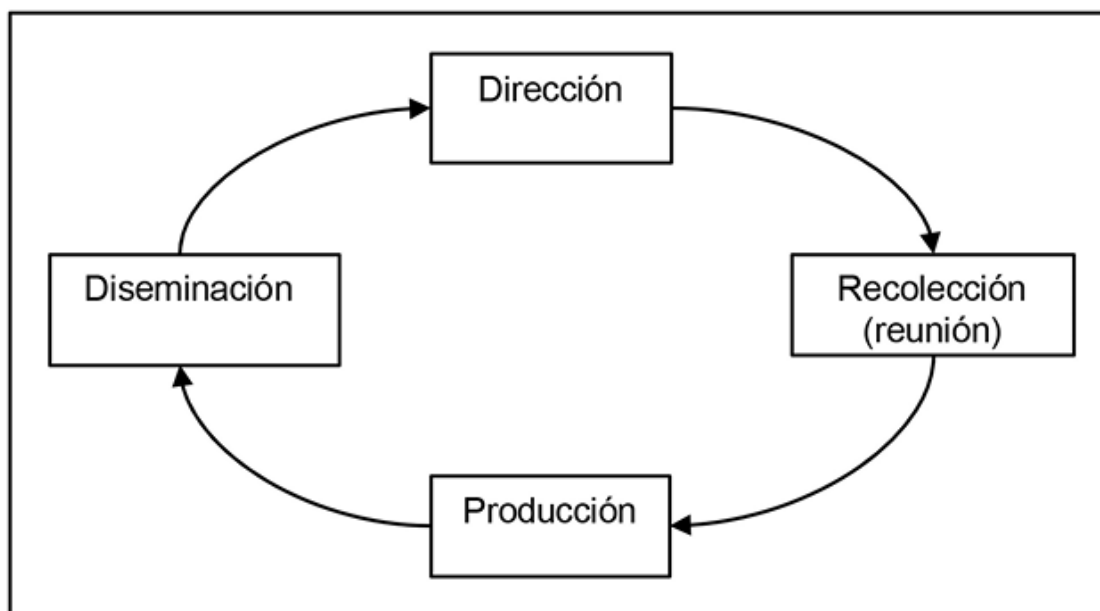


Gráfico N° 8: El tradicional Ciclo de Inteligencia

1. **Dirección:** en la que se analizan las inquietudes dadas por el decisor y se estudian las directivas por él impartidas. Este paso es muy importante porque a la luz de la interpretación y delimitación que en él se haga se emprenderá todo el trabajo de Inteligencia. Cabe recordar que la Inteligencia no es autista sino que actúa **siempre** a solicitud del decisor para satisfacer inquietudes y reducir sus incertidumbres a fin de poder decidir con mayor claridad. Este paso comprende también la organización general del trabajo a desarrollarse para encarar este asunto⁹⁹.
2. **Recolección:** también llamada Reunión de Información, es el paso en que se reúne toda la información disponible y se ordena la recolección de información de aquellos interrogantes que no puedan satisfacerse con la disponible.
3. **Producción:** es convertir a la información disponible en Inteligencia, es decir un producto distinto, mucho más elaborado y enriquecido, que sirve al proceso decisional. Dada su importancia y extensión, nos referiremos a este paso con especial detalle en el acápite siguiente.

4. Diseminación: es el paso en que se usa y/o difunde la Inteligencia producida.

c. El tercer paso del ciclo: Proceso de análisis de Inteligencia.

Sin que signifique restarle mérito e importancia a otras funciones propias del Ciclo de Inteligencia, nos concentraremos en su tercer paso, ya que en él se encuentra el corazón del objeto fundamental de esta disciplina. Asimismo, siguiendo a Clark, este tercer paso puede subdividirse en sucesivas fases, para su mejor estudio. De ellas hablaremos con distinta profundidad seguidamente.

1. Primera fase del análisis: definición del problema y planeamiento del estudio

a. Definición del problema

“La primera fase en el proceso es definir sus objetivos claramente. Los objetivos usualmente toman la forma de preguntas que deben ser respondidas, y esas preguntas deben ser especificadas con alto grado de detalle, antes que otros pasos puedan ser completados. Sin embargo, muchos decisores preguntan sólo cuestiones muy generales, y usted deberá proponer y seleccionar preguntas específicas a través de repetidos intercambios con el decisor o sus subordinados. [...] En este paso, usted tratará de limitar el número de asuntos que debe atender en el estudio al mínimo requerido para responder a la pregunta central. Un excesivo cúmulo de preguntas o detalles innecesarios significan complicar el análisis y la comprensión. Los árboles no le dejarán ver el bosque”¹⁰⁰.

Hay distintos tipos de interrogantes. Algunos serán de vital importancia para el decisor y otros serán secundarios. Es necesario determinar la diferencia, dado que si todos los interrogantes o *requerimientos de Inteligencia* -como suele llamárselos- son establecidos como esenciales, significa que el decisor tiene una duda existencial en torno de todo el problema en cuestión. En ese caso, si la duda es de tal magnitud, será imposible tomar una decisión frente a tanta y tan generalizada incertidumbre.

Una vez establecidos por el decisor los interrogantes y dados sus valores o importancias relativas, Inteligencia comienza a trabajar en el planeamiento de la investigación.

b. Planeamiento del estudio

“Después de clarificar el interrogante que debe ser respondido y señalar el foco del problema, usted debe especificar los criterios objetivos que deben ser usados en la evaluación de potenciales soluciones o respuestas al interrogante. Los criterios deben ser medibles, y deben permitir diferenciar el comportamiento de distintas soluciones o respuestas frente a cada interrogante (N.T.: alternativas). Normalmente todos los interrogantes de Inteligencia tienen respuestas alternativas, así como los problemas de planeamiento tienen soluciones alternativas []. La mayoría de los interrogantes en ambas áreas requieren la evaluación de soluciones o respuestas alternativas” ¹⁰¹.

Para nuestro desarrollo las referencias de Clark son suficientes. No es motivo nuestro describir completamente aquí cómo se realiza el planeamiento del estudio, sino informar cuál es su sentido general.

2. Segunda fase: adquisición de datos

La adquisición de datos posee tres componentes. En breve síntesis sigamos al autor que nos trajo hasta aquí ¹⁰²:

En primer lugar se debe determinar qué información está disponible y de qué calidad es, para comprobar si sustenta al estudio.

En segundo lugar deben identificarse las necesidades, vacíos o brechas de información que deberán llenarse si se quiere que el estudio sea exitoso. En el trabajo de Inteligencia será muy raro que se logren llenar todas las brechas.

Una tendencia natural consiste en reaccionar ante la información disponible o actuar sólo con ella; es decir sacar conclusiones acerca de la información disponible, en vez de determinar qué preguntas deberán responderse e ir a la búsqueda de la información que se necesita.

Muchos analistas, frente a un nuevo tema de estudio asignado, simplemente examinarán sus archivos cuidadosamente guardados y escribirán un informe. El enfoque opuesto, e igualmente pobre, a veces se llama “teoría del rompecabezas de Inteligencia”, puesto que se paraliza el estudio para seguir buscando el último fragmento de información, que hará que el resto de las piezas queden en su lugar. Casi nunca se obtiene la última pieza del rompecabezas. Y en consecuencia el informe no se termina o es malo.

En tercer lugar las necesidades de información motivan la iniciación de una actividad de reunión para llenar los vacíos. Es esencial proporcionar una guía o plan de reunión de información, con claras indicaciones de prioridades, dirigida a sus fuentes y organizaciones de reunión.

3. Tercera fase: análisis de Inteligencia

Si bien todo este tercer paso del Ciclo de Inteligencia que estamos estudiando es denominado comúnmente “proceso de análisis” de inteligencia, esta fase concentra el mayor esfuerzo intelectual en la producción del conocimiento propio de esta disciplina. Es por ello que en lo específico Clark lo denomina propiamente “análisis” de inteligencia.

Consideremos el ingreso a esta fase, en la que nos extenderemos bastante, a través de otros conceptos de Clark, que coinciden totalmente con nuestra propuesta y con las tendencias modernas en Inteligencia.

“El análisis es el corazón del proceso de la Inteligencia” ¹⁰³.

*“El análisis de inteligencia ha sido largamente una provincia de las Agencias de Inteligencia del Gobierno, y ha sido reconocido como instrumento para lograr ventajas comerciales, tecnológicas, militares o políticas por el país. También ha sido empleado exitosamente por muchas empresas durante décadas. La visión analítica de la Inteligencia comercial ha asumido importancia creciente en los años recientes, a medida que los informes de exitosas empresas toman estado público”*¹⁰⁴.

“Existe un fuerte grado de comunidad, o paralelismo, entre las funciones del análisis de Inteligencia y las funciones del planeamiento y la resolución de problemas, tal como son tomadas en una gran cantidad de organizaciones. [...] Los principios básicos del análisis de Inteligencia son similares a los de otras disciplinas intelectuales, y sus analogías son válidas. Un número de temas independientes pueden ser tomados de la ciencia y la ingeniería, del derecho y la economía, y luego aplicados en el análisis de Inteligencia. Los principios de una disciplina tienen aplicación multidisciplinaria” ¹⁰⁵.

“El proceso de análisis puede ser completado en menos de una hora, o puede tomar meses, quizás años. Puede involucrar computadoras en todos los estadios, desde un simple procesador de textos hasta correr complejas simulaciones” ¹⁰⁶.

Avancemos ahora en los comentarios acerca de distintos tópicos que, en íntima relación con el Capítulo Segundo, y también con los Capítulos Sexto, Séptimo y Octavo, constituyen el núcleo de lo que queremos expresar.

a. Enfoque analítico

El enfoque analítico se apega a un modelo consolidado durante mucho tiempo en los campos de la Inteligencia técnica, el planeamiento para organizaciones y también en análisis de sistemas.

Al hacer el análisis describimos normalmente el “estado, la situación” del asunto investigado y los cambios que se producen en él ¹⁰⁷. Para graficar sintéticamente su propuesta Clark construyó la siguiente figura:

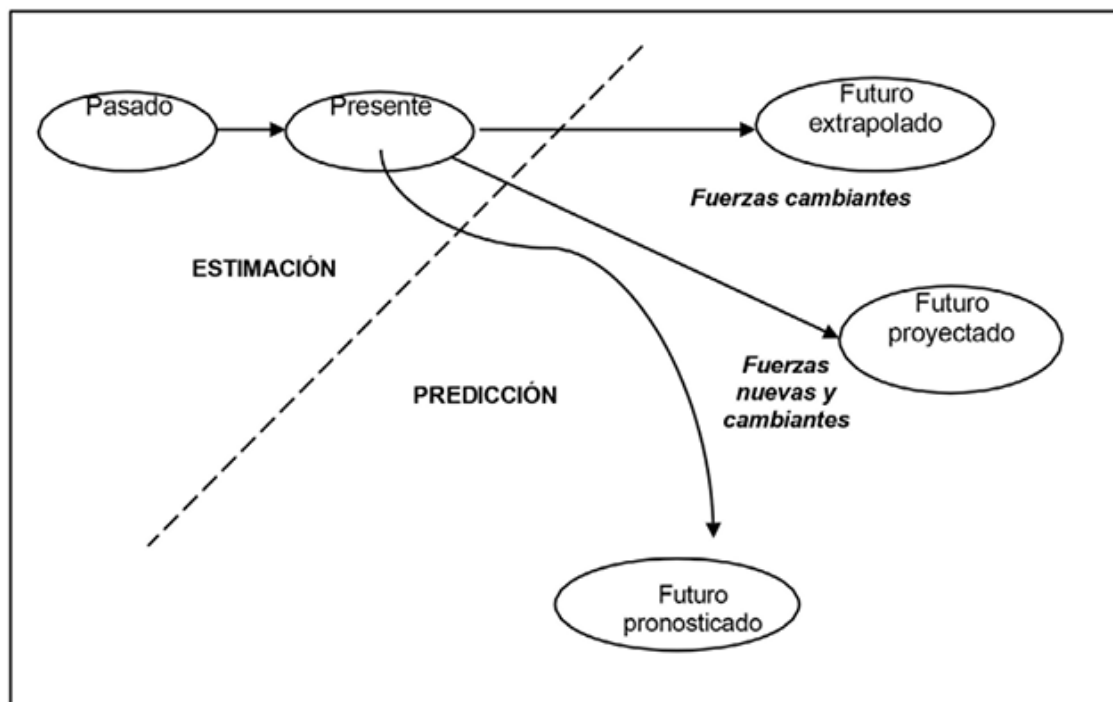


Gráfico N° 9: Ilustración gráfica del Camino

El tiempo avanza desde el pasado -izquierda- hasta el futuro -derecha-. En cualquier punto de ese tiempo intentaremos describir o caracterizar a la entidad, al asunto, al escenario. En cada una de esas etapas o momentos habrá un cierto grado de incertidumbre. Podemos decir que la incertidumbre crecerá a medida que avanzamos en el tiempo, de izquierda a derecha, y ya en el futuro es probable que la incertidumbre crezca desde el futuro extrapolado hacia el futuro pronosticado. Será importante en consecuencia determinar o indicar el margen o límite de error de cada apreciación, sea cual fuere el método empleado.

El paradigma analítico básico es la “estimación” del estado actual de la entidad, seguido por la predicción de su estado futuro. Una estimación del estado pasado también resultará útil si se decide realizar una extrapolación a partir de la estimación del estado actual.

En cada caso la “estimación” debería ser acompañada por una estimación de error y la “predicción”, con una indicación de incertidumbre. Una para medir nuestra incapacidad para calcular el estado actual con precisión, y la otra para medir nuestra incapacidad para predecir el futuro con exactitud.

De hecho tendremos un error menor al determinar el pasado que al describir el presente y una mayor incertidumbre para predecir el futuro que

error para estimar el presente. Clark nos recuerda que:

“La estimación y la predicción son tan antiguas como la ingeniería. Ningún gran proyecto ha sido emprendido -fortificaciones, templos, acueductos, pirámides- sin un proceso que involucre estimación, predicción o ambos. Muchas técnicas de estimación y predicción han evolucionado en el transcurso de los últimos cinco siglos, al igual que la matemática y la ciencia. Estas vuelven a aparecer frecuentemente con nuevos nombres, aunque sus principios [...] datan de siglos atrás. [...] Son todas técnicas de adaptación para combinar datos complejos y para estimar el estado actual, o predecir el estado futuro de una entidad” ¹⁰⁸.

b. Actitud del analista

Cabe destacar que un 90% de la información que normalmente se utiliza para el análisis de Inteligencia es pública. Esto permite acceder a ella libremente. La clave está en determinar correctamente qué tipo de información es necesaria y dónde conseguirla.

Para que el trabajo de Inteligencia sea productivo y se fortifique, logrando una mayor precisión analítica y celeridad, es importante explotar en forma permanente las fuentes de información disponibles, a fin de que se consolide la dinámica del ciclo y el sistema se reabastezca, creando una mecánica que puede verse así: interrogante - información - análisis - respuesta - nuevo interrogante - etc.

Puede suceder que al indagar sobre un determinado interrogante o requerimiento de Inteligencia surjan aún mayores incógnitas que también habría que satisfacer. Debe tenerse presente siempre el eje conductor u objeto de la investigación, a fin de evitar que el nudo principal de la investigación se disperse y se pierda su control. Esto podría producir un esfuerzo estéril y desmedido de reunión y una pérdida de tiempo innecesaria.

El análisis y la **interpretación** que de él se hace en el tercer paso del Ciclo de Inteligencia, es quizás el núcleo más importante de su producción. Es aquí donde se pone a prueba todo el bagaje intelectual previo del analista, su conducta y actitud investigadora, como así también su calidad y capacidad de conceptualización, creatividad, objetividad y síntesis.

La actitud de investigación está a merced de la búsqueda permanente de la realidad, en una función activa, integrando lo observado en el propio pensamiento.

“Se habla de creación porque esa búsqueda activa supone recrear la realidad en la mente. Se trata de una realidad representacional, distinta de la observable, pero ajustada a ella merced a la aplicación del criterio de consistencia. Se crea esta nueva realidad (representativa) mediante la búsqueda de integraciones o síntesis armoniosas de los elementos obtenidos a través de la observación. [...] Aprender a hacer un buen análisis es uno de los capítulos más difíciles e importantes de la

formación del investigador, y no puede estandarizarse en reglas de cumplimiento automático. Se trata de una actividad de esfuerzo creativo [...]” ¹⁰⁹.

Con referencia al proceso de integración del pensamiento Critto establece una serie de parámetros de interés, a saber ¹¹⁰:

- Si el pensamiento pretende ser un contrato de lo existente, cuya característica distintiva es la integración, también él debe ser integrado.
- La integración de las ideas y del propio marco de referencia incrementa la responsabilidad y rigor de los investigadores, ya que los hace tener en cuenta todas las implicaciones de cada afirmación que realizan y los obliga a rechazar sus hipótesis o supuestos si se contradicen con el conjunto de elementos de conocimiento y de juicio que tienen.
- La integración aporta una especie de conexión interna a todo el pensamiento, que hace que cualquier elemento esté conectado rápidamente con el resto del marco de referencia del investigador, llevando así sus implicaciones lo más lejos y sistemáticamente posible.
- La integración entre los múltiples elementos del marco de referencia del investigador o analista es condición fundamental para la eficacia de su labor de análisis e interpretación de los datos.
- De no seguirse este criterio se resiente la investigación, dado que la interpretación se hace en función de elementos aislados, que afloran a la mente del investigador en un momento determinado y no en función del conjunto de elementos de juicio disponibles en su marco de referencia.

En el mismo sentido, y con una contundencia notable, Clark nos advierte que:

*“[...] el analista debe abordar el problema desde su propia actitud. El analista debe entender los standards que se esperan de la Inteligencia terminada y la tradición de realizar buenos análisis. Esa tradición incluye la importancia de la **objetividad** y el uso del **método científico**. [...] El analista debe aplicar el método científico, y debe ser objetivo. El no puede descartar observaciones porque ellas sean contrarias a lo que espera. La investigación hacia la **evidencia** apoyada en nociones preconcebidas no tiene lugar en Inteligencia”*¹¹¹.

c. Métodos y técnicas de análisis para Inteligencia

En Inteligencia son utilizados distintos métodos y técnicas de análisis a fin de poder producirla. Sin embargo debemos referirnos a una serie de asuntos interesantes en este campo.

En primer lugar es justo reconocer que muchas de las técnicas y metodologías usadas en el análisis de inteligencia provienen de otras

ciencias y disciplinas. En este caso todas aquéllas deben ser adaptadas, convertidas y ajustadas a las necesidades de esta disciplina y a sus particularidades.

Esta adaptación no debe alejar a los analistas del respeto de la conducta y rigor científicos, pues si se comete ese error, los resultados -el producto de Inteligencia- podrán estar fuertemente cargados de subjetividades e imperfecciones. No obstante una de las particularidades salientes de Inteligencia - esto es la penetración en el futuro- provoca que muchas de las conclusiones predictivas a que arriba no pueden ser corroboradas, sino con el transcurso del tiempo, y cuando el futuro se convierte en presente y pasado. Pero esta espera no es posible, pues los decisores necesitan prever¹¹².

El otro aspecto digno de ser comentado es que, aunque tomáramos la totalidad de las técnicas y métodos que otras disciplinas pudiesen aportar, los analistas de Inteligencia deberán desarrollar en muchos casos las propias herramientas de trabajo, incluyendo modelizaciones -matemáticas y otras- y simulaciones.

Conviene asentar también que sobre la base de nuestra propia cultura occidental -a la que a los fines de este asunto podríamos identificar genéricamente como kantiano-cartesiana- los análisis de Inteligencia se han basado fuertemente en un considerable paquete de técnicas y métodos, que se encuadran en lo que llamamos sistemas lógico-deductivos.

En él diversas herramientas, tales como la Proyección de Tendencias; la llamada Predicción o Prognosis -esencialmente fenomenológica-; algunas facetas del método comparativo, como la Analogía o la Oposición y otras técnicas deductivas, como la de Relación Causa-Efecto y la técnica de Reemplazo de Variables, fueron y son el núcleo de estos análisis.

Sin embargo la propia dinámica de la interacción en todos los órdenes - individual, grupal, intraestatal, interestatal, etc.- y en especial la dinámica de cambio -que parece ser una megatendencia actual- han puesto luces de alarma en la aplicación excluyente de estos métodos, ya que los mismos no nos alertan sobre los llamados hechos de ruptura. Esto se debe a que, al ser eminentemente deductivos, se basan en la experiencia del pasado, sin considerar las cosas distintas, nuevas.

Así se ha visto la necesidad de incorporar otros enfoques, que pueden agruparse en lo que llamamos Técnicas y Métodos Inductivo-Creativos. Como su nombre lo indica, se basan en la inducción y especialmente en la creatividad. Estas técnicas incorporan la propuesta de De Bono, el pensamiento lateral. Apelan a herramientas técnicas cada vez más desarrolladas, como nuevas formas de Tormenta de Cerebros (brainstorming) y las combinan con procesos evaluativos muy fuertes, como

la Técnica Delphi y la Técnica de Impactos Cruzados, entre otros muchos procedimientos¹¹³.

Precisamente una buena combinación de las tres técnicas mencionadas, bajo los parámetros metodológicos creados a tal fin, constituye la esencia de la Metodología Prospectiva, de muy fuerte aplicación en Inteligencia.

No es éste el lugar para desarrollar tales temas -que es motivo de otra publicación en ciernes-, pero sí es fundamental dejar una reflexión básica: la totalidad de técnicas, métodos, modelos, simulaciones y otras herramientas analíticas, son sólo eso. Herramientas analíticas. El analista de Inteligencia está por encima de ellas y es -por lo menos hasta hoy- irremplazable. El analista deberá saber utilizar su “caja de herramientas” empleando en cada caso las más adecuadas. Significa esto que no hay un sistema u orden fijo de empleo. Sí debe haber un fuerte conocimiento de ellas.

Pero la interpretación de los resultados, el juicio experto, la creatividad, el sentido profundo de las cosas y el aprovechamiento intenso de la experiencia, son -como lo vimos en el anterior Capítulo- saberes propios de cada analista, que constituyen la esencia de la Inteligencia. En esta disciplina el ser humano todavía le lleva gran ventaja a los ordenadores y modelos.

El objeto de la aplicación de estas herramientas es -dicho de manera muy general- la elaboración y posterior interpretación de escenarios en el futuro, que sirvan como alternativas para la decisión. Respecto de los escenarios de futuro cabe siempre tener en cuenta lo siguiente -por lo menos para nosotros, occidentales-:

- Se acepta que no existe un futuro único y determinado.
- Es imposible saber con certeza qué futuro ocurrirá -no existe información del futuro-.
- En consecuencia es necesario plantear distintas alternativas -distintos escenarios de futuro-.
- A estos escenarios puedo llegar partiendo racionalmente del presente y el pasado.
- También puedo llegar por vía de la imaginación y creación, generando con diverso grado de libertad las alternativas.
- Combinar estos “sistemas de pensamiento” contribuye a la riqueza y precisión en la generación de escenarios.

4. Cuarta fase: publicación y seguimiento

a. Publicación

La publicación puede requerir un informe escrito o el desarrollo de un relato -verbal, videograbado, etc.-; ambas son actividades que llevan tiempo. Cada una tiene sus ventajas. El informe obtiene una mayor circulación y vida más larga. El relato permite una retroalimentación directa e inmediata para el analista.

b. Seguimiento

El seguimiento implica asegurarse de que los resultados lleguen hasta la gente que necesita la Inteligencia, obtener retroalimentación para mejorarlo o actualizarlo, conseguir ayuda en la próxima oportunidad y proporcionar así satisfacción a la gente, especialmente a los recolectores que contribuyeron con usted para producir el informe.

c. Deficiencias en la difusión y uso de la información e inteligencia

Algunas de estas deficiencias -que suelen ser más comunes que lo deseado- pueden generarse por ¹¹⁴:

- Inexistencia de un buen sistema de información sobre información. Es decir acerca de qué información existe, dónde está, cómo puede obtenerse o consultarse y cómo se obtuvo, para evaluar sus alcances y limitaciones.
- Retaceo de las fuentes de información.
- Pérdida de información que se descarta antes de ser procesada.
- La utilización de inteligencia para el planeamiento y para orientar en la toma de decisiones y formulación de políticas relevantes se da muchas veces en una medida y eficacia inferiores a la ideal por:
 - No responder a necesidades y objetivos del decisor.
 - Merecer poca fe por su tendenciosidad.
 - Informes de redacción incomprensible o innecesariamente largos.
 - Falta de procesamiento y de análisis.
 - Falta de conciencia de la importancia de fundar sistemáticamente las decisiones, aprovechando información de distintas disciplinas y sectores, inclusive técnica y legal.

SECCION CUARTA: INTELIGENCIA Y CONOCIMIENTO

a. El conocimiento en el análisis de inteligencia

*“El análisis de Inteligencia en general puede ser entendido como un complejo proceso tendiente a desarrollar un **conocimiento** desde la información disponible [...]. El objeto del análisis de Inteligencia es desarrollar hechos y luego inferencias precisas, válidas y posibles (hipótesis, estimaciones, conclusiones o predicciones) para uso en la toma de decisiones estratégicas o en el planeamiento operacional”¹¹⁵.*

En las Ciencias Naturales se diferencia entre los hechos en sí y las meras opiniones vertidas sobre los mismos, analizándose solamente los primeros. Aplicar el mismo criterio de análisis en las Ciencias Sociales sería desconocer su objeto básico: las relaciones entre las cosas y el ser humano y las relaciones interhumanas. El analista de Inteligencia, que es una especie de científico social, trabaja fundamentalmente con voluntades humanas. De dicha forma las opiniones y la personalidad -alteridad- de los individuos que interactúan son fundamentales para su análisis.

La principal diferencia entre el analista de Inteligencia y el científico social - siendo que ambos buscan un conocimiento lo más objetivo e imparcial posible- es que **el conocimiento que el primero busca está vinculado a la decisión y por tanto a la acción** y no sólo a la observación. Es un conocimiento que el decisor va a utilizar para tomar una decisión.

A ello se suma un esfuerzo adicional en el hombre de Inteligencia, como es identificar la **intención** o significado que las acciones sociales tienen para aquellos que las ejecutan. Esto permite percibir el accionar de los otros actores y poder inferir su posterior comportamiento. Este es -quizás- el desafío más importante de Inteligencia.

b. La cultura en el conocimiento

Es de vital importancia comprender lo complejo del análisis de las intenciones y el comportamiento ajenos. Para que la percepción se aproxime lo más posible a la realidad -dado que la certeza total es imposible- deben tenerse en cuenta las distintas culturas que precondicionan las conductas y el pensamiento humano. Sobre este tema volveremos en los siguientes tres Capítulos, al abordar percepciones.

Es función del analista de Inteligencia intentar disminuir lo más que se pueda la diferencia que pudiera existir entre lo que él piensa y lo que piensa su objeto de estudio¹¹⁶.

“El trabajo de Inteligencia exige evaluar las intenciones y probables acciones de naciones extranjeras, y las fallas en esta tarea se derivan en última instancia de la incomprensión de los esquemas conceptuales de esos extranjeros, de sus suposiciones, prejuicios e interpretaciones de la situación, sobre todo lo cual fundamentan sus decisiones”¹¹⁷.

Hanson y Martin en *“The problem of other cultures”* (Philosophy of the social sciences, N° 3, 1973) propone una teoría basada en la obra de Gilbert Ryle: *“The concept of mind”*, que niega el supuesto cartesiano, según el cual en la mente tienen lugar actos inaccesibles. Según este autor la manera en que los actos son desempeñados es tal como están o son concebidos en la mente. De esta forma las actividades mentales son **desempeños abiertos e inteligentes** y, existiendo una correlación lógica, el acceso a los procesos privados en una mente no descubre nada diferente a lo que hallaríamos al examinar los actos abiertos de nosotros mismos.

Ryle sostiene que: *“Boswell describió la mente de Johnson cuando describió cómo escribía, hablaba y comía”*.

De esta manera podemos decir que **entender** significa **conocer cómo**. La teoría de Ryle determina que la comprensión es la habilidad de hacer o usar algo; *“conocemos un lenguaje extranjero cuando sabemos usarlo”*. Esto implica que entendemos otra cultura cuando somos capaces de operar en ella.

Si bien no se reduce totalmente la incertidumbre del analista de Inteligencia, debe tenerse presente que las distintas culturas pueden interponer grandes obstáculos en el manejo de las percepciones en Inteligencia, dando erróneos conocimientos.

c. Culturas diferentes e irracionalidad

Es importante distinguir entre lo que son culturas diferentes y lo que son conductas irracionales, a fin de que en un análisis de Inteligencia sea correcta la percepción acerca de los actores, sus intenciones y sus posibles acciones.

Suele confundirse frecuentemente la actitud de un actor, cuyo accionar está inducido por una cultura diferente a la propia, con una actitud irracional, dado que la misma no se adecua a nuestro propio entendimiento. Por ejemplo, el querer analizar una actitud o un posible accionar de un actor oriental con una mentalidad o razonamiento occidental nos llevará indefectiblemente a un error en la apreciación de Inteligencia.

Comprender el valor “tiempo” para un chino o un japonés llevará a no apresurar desfavorablemente los tiempos de cualquier negociación. Comprender el valor “vidas humanas” para una mentalidad islámica llevará a no confundir los distintos valores culturales que guían coherentemente un accionar, con una conducta irracional -en esta última el accionar no se corresponderá coherentemente con los fines perseguidos, tornándose totalmente imprevisible-. (Para mayor ampliación sobre la racionalidad ver el punto correspondiente más adelante en este mismo Capítulo).

SECCION QUINTA: CONDUCTAS Y RACIONALIDAD

a. Propósitos en el análisis de inteligencia

Cuando se intenta explicar una acción no basta simplemente preguntarse cómo ocurrió, sino que debe determinarse fundamentalmente **¿por qué se realiza?** Es decir cuál es el **propósito** que un sujeto tiene en su mente para realizar esa acción.

Ahora bien, no sólo podemos explicar una acción partiendo de los fines perseguidos, sino también podemos inferir sus acciones futuras a partir de esos fines. En este sentido conviene mencionar escuetamente algo acerca de las leyes generales de los propósitos.

b. Leyes generales presupuestas por los propósitos

Muchos científicos sostienen la inexistencia de leyes generales en las Ciencias Sociales. No siendo objetivo del presente Capítulo su demostración contraria, compartimos la idea de que sí existen y que no necesariamente deben darse de la misma forma que en las Ciencias Naturales.

La Inteligencia, como disciplina científica, comparte en sus metodologías investigativas algunas leyes generales de las investigaciones sociales. Con relación a los propósitos que pueden determinar una acción, el principio básico estaría dado por el siguiente supuesto:

“Siempre que alguien se propone hacer algo, lo hace.”

De esta forma entenderíamos el propósito como un acto mental que precede a la acción. Pero ello no es suficiente cuando intentamos saber por qué una persona actuó así. Esta pregunta debe acompañarse con la pregunta **¿para qué (lo hizo o lo hará)?** Muy pocas veces las personas llevan a cabo acciones por el mero gusto de efectuarlas. Normalmente actúan para conseguir fines que ellos creen que obtendrán con sus acciones. (Más adelante nos ocuparemos de lo que entendemos por **creencia**).

Nace aquí necesariamente la relación entre fines y medios. El fin es lo que se propone y el medio es la forma -acción- con la que se cree poder lograrlo.

Una exposición de un análisis basado en los propósitos para ser completa deberá incluir, no sólo las **intenciones** del sujeto, sino también su **creencia** acerca de la aptitud de su acción como medio para obtener el fin propuesto.

(Para comprender el sentido de la palabra “creencia”, informamos que hemos seguido la corriente filosófica de la “lógica de la creencia”, cuya fórmula común es: *a* cree que *p*, donde *a* simboliza a alguien que *cree* lo que se dice en *p*) ¹¹⁸.

c. Diferenciación entre intención y motivo

Es importante distinguir entre intención y motivo, dado que el análisis de las voluntades, para ser completo, exige la comprensión de los motivos que predeterminaron al sujeto.

Los **motivos** son estados duraderos de la mente que pueden pervivir durante períodos más o menos largos ¹¹⁹. Gibson cita un ejemplo en el cual un Primer Ministro da un discurso. En dicho discurso pueden diferenciarse, tanto la **intención**, que estaría dada por el propósito de influir en el cuerpo electoral durante su discurso, como el **motivo**, que siendo una cuestión de larga duración, dicho deseo tuvo que haber influido sobre sus acciones muchas veces en el pasado, tales como incentivar su vanidad, lograr la suficiente popularidad para ser candidato al cargo o a presidente, etc.

La intención es momentánea y -dadas determinadas condiciones favorables- provoca la acción. El motivo va más allá de la mera intención que induce a una acción. Comprende una variedad de deseos, voliciones, indicaciones o tendencias simultáneas. Por lo tanto, al exigir la explicación de una acción, más que una investigación de las intenciones lo que se exige es una investigación de los motivos. La investigación seguirá siendo de motivos, aún en los casos en que la presencia de la intención sea dudosa ¹²⁰.

Dado que el motivo es un estado duradero en la mente, el análisis de una conducta requiere determinar por qué el motivo es llamado a desempeñar su papel en un momento y no en otro. Esto requiere el análisis de las circunstancias ocasionales, además del motivo.

d. Ley general presupuesta por los motivos

De todo lo expuesto podríamos inferir como ley presupuesta por las explicaciones motivadas la siguiente:

“Dadas unas circunstancias ocasionales, toda persona llevará a cabo aquello que ella cree que le serviría para obtener el fin que más desea” ¹²¹.

Es posible explicar una conducta o acción induciendo algunos propósitos o intenciones. Pero en Inteligencia lo más importante es tratar de predecir las

conductas futuras y, cuando de ello se trata, necesariamente hay que abarcar todos los aspectos condicionantes posibles para reducir el amplio margen de error existente, dado que es mucho más difícil predecir una conducta que explicar el porqué de una acción ya realizada.

e. Creencia en la racionalidad de las acciones

Una persona actúa racionalmente cuando posee una razón para actuar. Dichas razones pueden resultar suficientes o insuficientes, morales o inmorales, buenas o malas. Basta que existan en la **creencia** del sujeto. Respecto de este tema Ferrater Mora nos dice:

“Ciertos autores juzgaron que puede haber conflictos entre creencia y razón, pero que estos conflictos pueden solucionarse si se usa la razón rectamente -lo cual equivale casi siempre a suponer que hay que partir de la creencia, como fundamento desde el cual se consigue la racionalidad (de lo creído)” ¹²².

La creencia en una relación causal entre dos cosas posibles -la acción y el fin-. Es la que hace que una persona deduzca de su deseo de obtener la una, la necesidad de realizar la otra. De esta forma se adecuan los medios disponibles a los fines propuestos. Es importante destacar, para no inducirnos a error, que para explicar una acción no basta con determinar las creencias del sujeto; es preciso demostrar la relación causal entre las creencias y la acción.

Para tener una razón para actuar no hace falta que la propia creencia sea cierta. Basta con que sea lo suficientemente razonable como para poder mantenerla, teniendo en cuenta la evidencia con que uno cuenta. Las creencias serían erróneas cuando se basen en una evidencia insuficiente y no cuando son falsas de por sí.

Un sujeto puede tener una razón para actuar y su acción ser considerada racional, aún cuando de hecho fracase en su objetivo debido a las circunstancias que no pudo prever. En este sentido son consideradas irracionales las acciones que se realizan en virtud de un mero impulso ciego, sin tener en cuenta la adecuación de los medios para actuar en relación con los fines ¹²³.

Cabe distinguir -como en otra oportunidad lo hicimos- que no hay que confundir la irracionalidad con poseer distintas culturas.

Para poseer una buena razón -en el sentido de suficiente- para actuar, se necesitan tres condiciones:

1. Es preciso creer que la acción va a acercarnos a nuestra meta u objetivo.

2. Debe haber una evidencia lo suficientemente sólida como para hacer que la creencia sea razonable o sostenible.
3. Se debe tomar nota de la evidencia y estimarla suficiente para justificar la creencia. Este último rasgo es esencial para que la acción sea racional.

Por ejemplo, si alguien compra acciones en la Bolsa porque los astros le han revelado que los valores iban a subir, el hecho de que al mismo tiempo hubiera una buena razón de tipo económica a su alcance, que hiciese suponer también que los valores tenderían a subir, no sería suficiente para absolverle de la acusación de haber obrado irracionalmente. Esa persona debería haber tenido también en cuenta esta última razón en su análisis para obtener sus conclusiones.

Como podemos advertir la evidencia que justifica una creencia es muy útil cuando se intenta explicar una acción racional. Por lo tanto la evidencia tiene dos funciones:

1. Sirve para juzgar si lo que una persona cree es cierto.
2. Sirve para explicar cómo la persona llegó a tener dicha creencia.

Por esta segunda función se suele afirmar que las acciones racionales tienen que ser explicadas partiendo de las razones, mientras las acciones irracionales admiten una explicación basada en causas psicológicas o sociales ¹²⁴.

Al proponernos estudiar la veracidad de una creencia cabe determinar si la evidencia existente es suficiente como para mantenerla. Distinto es el caso de que quisiéramos estudiar los efectos de una creencia sobre las acciones de un sujeto, dado que en este caso la creencia debería tener los mismos efectos, tenga o no un fundamento sólido.

No hay que confundir el problema de la existencia de la evidencia para las creencias con el problema del papel que éstas desempeñan en la explicación causal, aunque muchas veces resulte difícil separar ambos problemas en una investigación, dada su interrelación ¹²⁵.

El rasgo característico de la acción racional consiste en que los mismos hechos que proporcionan la evidencia necesaria para fundamentar la creencia constituyen al mismo tiempo uno de los factores que contribuyen a explicar por qué se posee la creencia, y por la misma razón sirven también para explicar la acción resultante.

Actuar racionalmente no significa tan sólo que tengamos que creer que nuestra acción sea la mejor para alcanzar nuestro fin, sino que la misma creencia debe ser racional; es decir debe estar apoyada en suficiente

evidencia para fundamentarla. Así podemos determinar que la racionalidad de las conductas depende de la racionalidad de las creencias. La creencia es en este sentido

“[...] un rasgo disposicional de la persona. Un individuo puede mantener una creencia -una creencia racional- sin necesidad de estar continuamente fundamentándola con evidencias ni de sacar conclusiones. Basta con que el individuo haya podido averiguar, bien [...] mediante una investigación sistemática, bien poco a poco a través de la propia experiencia y de sus errores, que se precisan ciertas cosas para que se produzcan determinadas consecuencias. [...] Por eso podemos decir que el conductor de un automóvil que utiliza los frenos y se desvía bruscamente posee, en realidad, creencias racionales acerca del mejor modo de evitar un accidente, aún cuando no haya ideado todo un plan en el instante en que realizó su acto. Las creencias se encontraban ya presentes y estaban dispuestas para manifestarse en el momento en que surgieran las circunstancias adecuadas, como ocurrió cuando apareció otro coche en dirección contraria” ¹²⁶.

f. Medios y fines en la racionalidad

La racionalidad se relaciona directamente con los medios.

“ Una distinción que ha dado mucho juego en la literatura filosófica y sociológica contemporánea es la establecida entre << racionalidad de los medios >> [...] y << racionalidad de los fines>>. [...] Son, pues, las razones o los enunciados que los sustentan, los que se pueden llamar <<rationales>> o <<no racionales>>. [...] Puede decirse, en forma menos confusa, que son racionales o no racionales, esto es, que cumplen o no con ciertas condiciones llamadas <<condiciones de racionalidad>>. Ejemplo de estos términos son proposiciones, creencias, actos, etc., manifestadas, poseídas, ejecutadas, etc., por seres humanos. Estos no determinan el contenido de las aludidas proposiciones, creencias, actos, etc., sino los métodos en virtud de los cuales se aceptan o no, se ejecutan o no. Los métodos en cuestión deben consistir en justificar los pasos dados para su aceptación o no aceptación, ejecución o no ejecución” ¹²⁷.

La racionalidad depende fundamentalmente de las creencias acerca de la conveniencia de los medios para alcanzar los fines.

No puede considerarse más racional el hecho de perseguir un fin en vez de otro. Por lo tanto la palabra “racional” no puede aplicarse a los motivos independientemente de las creencias. Un individuo actúa de modo racional si su conducta responde a creencias sólidamente fundadas acerca del medio para alcanzar un fin, con independencia de la naturaleza de este último ¹²⁸.

Para lograr un fin determinado pueden existir diversos medios alternativos de consecución. Puede considerarse de esta forma la posibilidad de una eficacia graduada de los mismos, con lo cual el sentido más estricto de la

racionalidad estaría dado por la elección del medio óptimo para alcanzar un fin. No obstante consideramos que es suficiente para ser entendida una acción como racional el hecho de que sea uno de los medios para alcanzar un fin, dado que por distintas razones un sujeto puede priorizar un medio por sobre el otro, siempre que con ambos pueda alcanzarse el fin deseado.

g. Estrategia de la racionalidad de la irracionalidad

Debemos separar y diferenciar claramente una conducta irracional -que no obedece a evidencia ni creencia algunas- con la utilización de la presunta irracionalidad como estrategia de disuasión ¹²⁹.

Esta estrategia, conocida como **racionalidad de la irracionalidad**, permite al actor “A” mostrarse como irracional ante una situación de crisis, para que sea el actor “B” -el adversario- quien deba ceder para evitar una confrontación. El actor “A”, perfectamente racional, se presenta como irracional. Es decir como dispuesto a asumir riesgos sin límites, desmedidos, y a emplear todos los medios posibles hasta su total agotamiento para conseguir el fin propuesto.

Dicha conducta es irracional porque no responde a evidencias y creencias sólidas ni fundadas, dado que sería una conducta totalmente irreflexiva, propia y cercana a la del “loco”. Corresponde en realidad a una estrategia determinada, por supuesto riesgosa, pero racional al fin.

Aplicar la estrategia citada es muy difícil, dado que se necesita lograr un absoluto convencimiento del otro actor, el cual puede advertir que se trata de una estrategia y no de una conducta verdaderamente irracional y en consecuencia puede intentar responder de la misma forma o haciendo caso omiso a la amenaza que enfrenta, frustrando la estrategia. En este caso el riesgo de escalada descontrolada es máximo.

Muchas veces se muestra a ciertos personajes con impresionantes páginas en la historia o en hechos recientes -al estilo de Hittler-, como actores irracionales cuando en realidad han sido o son actores perfectamente racionales, pero que en determinadas circunstancias han utilizado distintas estrategias de irracionalidad para alcanzar sus fines, o bien sus creencias y paradigmas eran esencialmente distintos a los que se toman como patrón comparativo.

h. Limitaciones en las percepciones de las creencias y evidencias; incertidumbre y riesgo

Si consideramos al individuo en estudio como racional, podemos sostener a priori que cuanto mejor sea la evidencia, mayor será la confianza que en la efectividad de sus medios pueda tener el individuo. Pero la confianza puede limitarse cuando la evidencia de que dispone no es tan precisa. Por lo tanto podemos considerar que:

“una persona cree que una acción alcanzará el resultado deseado, teniendo en cuenta todas sus consecuencias relevantes, cuando su confianza sea lo suficientemente grande como para colocarle en situación de realizar la acción en el momento oportuno” ¹³⁰.

Cabría también determinar cuál debe ser la calidad de la evidencia -y quizá su cantidad- para apoyar una mayor o mejor creencia e instar a la persona a actuar en determinada dirección. Cuando la evidencia que posee el individuo da lugar a una **incertidumbre** creciente en la percepción -dada la dosis de duda del individuo en cuestión- nace como ayuda al análisis otro elemento que puede reducir esa incertidumbre, marcando un posible accionar: **la determinación de la amplitud -o magnitud- del riesgo**.

Para ello debemos examinar, no sólo la cantidad de evidencia que posibilite prever la acción, sino además qué ganaría el sujeto en caso de estar acertado en su decisión y qué perdería en caso contrario. Estamos aquí -por lo menos esquemáticamente- en la determinación de la relación costo-beneficio.

*“El **riesgo** [...] aumenta tanto si la evidencia se hace más endeble, como si la pérdida potencial se hace mayor. Por lo tanto, lo que podemos llamar sus <<legítimas expectativas>> aumentan tanto con el incremento del valor lógico de la evidencia como con el aumento de la ganancia potencial. [...] Con esto se comprende que el hombre racional que tiene que decidir si va a adoptar o no un tipo de acción de cuyo resultado duda, ha de tener en cuenta, por una parte, los riesgos y, por la otra, las expectativas legítimas, lo cual implica un examen de lo que ganaría, si estuviera en lo cierto, y de lo que perdería si no lo estuviera”* ¹³¹.

Este análisis de incertidumbres y riesgos es fundamental cuando deseamos percibir el **valor** que el individuo le asigna al problema en cuestión. Por lo tanto a veces no es suficiente para poder determinar un posible accionar, analizar la evidencia disponible y menos aún cuando ésta ofrece dudas.

No obstante las limitaciones mencionadas el criterio de racionalidad en la investigación sigue primando, dado que una persona con tal aptitud tenderá a reducir al mínimo los riesgos y elevar al máximo sus expectativas de beneficios, ofreciendo un parámetro de análisis concreto.

Con relación a los riesgos cabría tener en cuenta como último elemento para su análisis cuál es el grado de riesgo que la persona está dispuesta a

afrontar, dado que aún frente al mismo grado de evidencia disponible y con el mismo margen de error en la acción dos personas pueden actuar en forma diferente.

“El desajuste que puede existir entre los fines [...] y los medios, crea riesgos que difícilmente puedan ser cuantificados. Normalmente se llega a una determinación que conjuga dos aspectos contrapuestos: la probabilidad del éxito contra el riesgo que se acepta tomar. Una probabilidad del 60% a favor puede llevar a un jugador de póker a una decisión donde arriesgue todo, pero esto no es así para un estratega nuclear. Los riesgos que corre éste son considerablemente mayores. [...] Los grados de riesgo son fundamentalmente asuntos de criterio. [...] Considerando que todos los que puedan apreciar esto tengan acceso a la misma información, llegándose a conclusiones distintas en razón de sus personalidades, temperamentos, inclinaciones, antecedentes, experiencias e intuiciones diferentes”

132

i. Racionalidad en inteligencia

Una vez acercado escuetamente lo que para determinada escuela de pensamiento - compartida por nosotros- es la racionalidad, veremos su significancia para el analista de Inteligencia.

El objeto principal de un estudio de Inteligencia está constituido por las conductas de los individuos y por su probable accionar. Las diferentes conductas, en la medida que se comportan racionalmente a través de sus procedimientos, ofrecen un importante elemento de análisis.

Partimos de la idea de que el comportamiento general tiende a la racionalidad y en consecuencia también los actos. Cabe aclarar que las conductas irracionales escapan a una posible investigación para su comprensión o predicción, dado que son impredecibles, convirtiendo su aparente predicción en un juego de azar.

La tendencia de los hombres a actuar racionalmente puede verse coartada por todos aquellos factores que los inducen a cometer errores, dado que estamos dentro del marco de empleo de una teoría factorial.

No obstante las limitaciones que pudieran objetarse al procedimiento de la racionalidad, la disminución de la incertidumbre en torno de las voluntades humanas - objeto de interés de Inteligencia- que se obtiene bajo esta gran lupa de análisis sigue sugiriendo y permitiendo su priorización y su empleo.

j. Identificación imaginativa¹³³ o “re-pensar”

El analista de Inteligencia busca permanentemente achicar la diferencia existente entre lo que él piensa y lo que piensa su objeto de estudio. En

este gran desafío intelectual intenta “re-pensar” los pensamientos de otros individuos, a fin de poder establecer por qué actúan de determinada forma y cómo podrían actuar en el futuro.

“La persona que actúa de un modo perfectamente racional es aquella que, dada la evidencia disponible, realiza la mejor elección posible de medios para sus fines, de acuerdo con las circunstancias. Si un investigador conoce las circunstancias de una persona, así si conoce la evidencia de que puede disponer y si conoce cuál es el fin que se propone, no tiene más que estudiar la evidencia por sí misma y decidir qué es lo que haría él en dichas circunstancias si se propusiera conseguir ese fin. Entonces puede ponerse en el lugar de la otra persona y <<volver a pensar sus pensamientos>> para comprender su acción” ¹³⁴.

La **identificación imaginativa** que el analista de Inteligencia realiza con su sujeto de estudio tratando de re-pensar (pensar como él) “[...] es muy útil durante las primeras etapas de la investigación para formular hipótesis que luego hay que comprobar. Cuando no disponemos de mucha evidencia nos queda siempre el recurso de pensar que nos encontramos en una situación y podemos imaginar qué es lo que haríamos en la misma. Las posibilidades que van surgiendo así nos sirven a modo de orientación para realizar el estudio, orientación que consiste en buscar la evidencia que confirmará o descartará esas posibilidades. Muchas veces se ha dicho que **la imaginación fructífera que nos capacita para adelantarnos a la evidencia es uno de los elementos esenciales del trabajo científico constructivo**” ¹³⁵ (La negrita es nuestra).

Este procedimiento de identificación imaginativa o re-pensar comprende dos partes:

1. En la primera parte se analiza el objeto principal de estudio, tratando de determinar:
 - Fines e intereses de los actores.
 - Situación y circunstancias que los rodean.
 - Información de la que disponen.
 - Amplitud de su racionalidad.
2. En la segunda parte se analizan los problemas o condicionamientos que afectan a esos actores, procurando determinar qué creencias le otorgará un individuo a cada uno de los medios de que disponen -es decir a cada curso de acción posible- para resolver la situación.

No obstante que aún analizando correctamente las evidencias existentes pueda arribarse a varios cursos de acción posibles, la certeza en el control realizado a través de la evidencia permite reducir la incertidumbre total a un número limitado de medios posibles.

Antes de pasar a deducir las posibles acciones racionales de una persona -o actor- es necesario el estudio acerca de la personalidad o alteridad del individuo y de la realidad del mundo que lo circunda. Respecto de estos últimos párrafos y los que siguen, ver en detalle el Capítulo Sexto, con nuestra Teoría de las Percepciones.

Como apuntáramos en el Capítulo Segundo, citando la genial reflexión de Bochenski, *“el mundo puede ser pensado como un conjunto de configuraciones. Más aún: el mundo es en sí mismo una configuración enorme, desarrollada en sumo grado, en el que todo lo que es o puede ser, está unido a lo demás por una serie infinita de relaciones”*.

Esto nos lleva a tener que percibir en primer lugar cuál es la visión que de su propia realidad tiene el individuo en estudio. Es decir cómo él se ve en esa gran configuración. Allí estamos tratando de ser, de pensar como ese actor. Estamos conociendo su alteridad -en el Capítulo Sexto desarrollamos particularmente este concepto-. Y en segundo lugar cuál es el valor que el individuo asigna al asunto o problema en cuestión, para luego de percibida su alteridad, sus motivos y evidencias existentes, poder analizar su probable accionar, dentro de una gama de opciones posibles de acuerdo con la creencia percibida.

EPÍLOGO

Como lo adelantáramos en el título, sólo hemos querido hacer una introducción conceptual a la disciplina. Mucho queda por decir respecto de ella. Tampoco hemos desarrollado en detalle sus pasos, su temática, sus criterios y parámetros.

Hemos puesto el acento en lo que entendemos es el corazón del trabajo de Inteligencia: el análisis, y dentro de él sólo marcamos los aspectos más importantes.

En el resto del libro abordaremos aspectos propios de este enfoque de Inteligencia, ya más dirigido a la disminución de las incertidumbres que todo decisor tendrá.

Esperamos que otros autores sigan este camino, profundizando los distintos temas y tópicos para así abundar en la elaboración del conocimiento propio de esta disciplina.

⁸⁵ BALBI, EDUARDO, *“La Inteligencia en Apoyo de los Procesos Decisionales (algunas reflexiones preliminares)”*, en Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia, Vol. II N° 3, Tercer Cuatrimestre de 1993, Buenos Aires, págs 57 a 64.

⁸⁶ BALBI (1993), op. cit., págs 62 y 63.

⁸⁷ ENTELMAN, REMO F. De este autor, hemos tomado prioritariamente el siguiente material (todo el cual está protegido por derechos de propiedad intelectual): ***“Teoría del Conflicto para Abogados”***, Papeles de Trabajo preparados para el Posgrado de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, papeles Nº 1 a 5, versión 1996, 94 páginas; ***“La Paz Fría”***, Papel de Trabajo preparado para el Seminario Permanente para el Estudio, Prevención y Resolución de conflictos, C.A.R.I., Buenos Aires, 1995, 121 páginas; Manuscrito del Capítulo I ***“El Conflicto: dilema para abogados”***, perteneciente a un libro acerca del conflicto, negociación y mediación, de inminente publicación.

⁸⁸ KENT, SHERMAN, ***“Inteligencia Estratégica”***, Edit. Pleamar, Buenos Aires, 1986, pág 199.

⁸⁹ PLATT, WASHINGTON, ***“Producción de Inteligencia Estratégica, principios básicos”***, Edit. Struhart y Cía, Buenos Aires, 1983. En la página 15 el autor refiere que *“El especialista en Inteligencia, por lo tanto, tiene la satisfacción de saber que tiene parte en la que es, literalmente, una de las actividades más importantes del mundo”*. Así refleja el rol de esta actividad, incrementada hoy en la Era del Conocimiento.

⁹⁰ CRITTO, ADOLFO, ***“El método científico en las ciencias sociales”***, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1982, pág 19.

⁹¹ Ibid, pág 127.

⁹² Ibid, pág 128.

⁹³ Ibid, íbid.

⁹⁴ DRUCKER, PETER F., ***“La Administración en una Época de Grandes Cambios”***, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1996, págs 86 a 89.

⁹⁵ Ibid, pág 88.

⁹⁶ KENT, op. cit., pág. 45.

⁹⁷ CLARK, ROBERT M., Ph.D., ***“INTELLIGENCE ANALYSIS, Estimation and Prediction”***, American Literary Press, Inc., Baltimore, Maryland, 1996, pág 2.

⁹⁸ Ibid, íbid.

⁹⁹ KENT, op. cit., menciona que *“La inteligencia no puede prestar servicio alguno si no conoce la mentalidad de los hacedores; no puede prestar ningún servicio si no goza de su confianza; no puede prestarlos, tampoco, si no posee la clase de dirección o guía que cualquier profesional debe obtener de su cliente”*.

¹⁰⁰ Ibid, pág 3.

¹⁰¹ Ibid, íbid.

¹⁰² Ibid, pág 4. En el desarrollo de este punto, seguimos conceptualmente a Clark, pues su descripción del paso es clara y concisa.

¹⁰³ Ibid, pág 4.

¹⁰⁴ Ibid, Preface, pág xi.

¹⁰⁵ Ibid, íbid.

¹⁰⁶ Ibid, pág 2.

- 107 CLARK, op. cit. En este punto de enfoque analítico, seguimos a este autor, e incluso agregamos el gráfico de su libro. Tomamos argumentos de págs 4 a 7. Como se advirtió antes, las traducciones del inglés son nuestras.
- 108 CLARK, op. cit. pág 5 y 6
- 109 CRITTO, op. cit. pág 149
- 110 Ibid, pág 150.
- 111 CLARK, op. cit. pág 8.
- 112 KENT, op. cit. El autor hace innumerables referencias a la necesidad de penetrar en el futuro. En particular, sugerimos ver págs 46, 54 y 55.
- 113 PLATT, op. cit., págs 62 y 63.
- 114 CRITTO, op. cit., hemos tomado, hasta el final de este punto, a dicho autor, pág 221.
- 115 Ibid, pág 1.
- 116 KENT, op. cit., pág 135.
- 117 WASERMANN, BRUNO, ***“The Failure of Intelligence Prediction”***, en “Political Studies”, Vol VIII, Nº 2, 1960, pág 160.
- 118 FERRATER MORA, JOSE, ***“Diccionario de Filosofía de Bolsillo”***, Alianza Editorial, Buenos Aires, 1992, pág 150 y ss, para ampliar el concepto de creencia y su escuela filosófica.
- 119 GIBSON, QUENTIN, ***“La Lógica de la Investigación Social”***, Editorial Tecnos, Madrid, 1982, pág 50.
- 120 Ibid, pág 49.
- 121 Ibid, pág 51.
- 122 FERRATER MORA, op. cit. pág 148.
- 123 GIBSON, op. cit. pág 66.
- 124 Ibid, pág 67.
- 125 Ibid, pág 66.
- 126 Ibid, pág 217.
- 127 FERRATER MORA, op. cit., pág 657 y ss.
- 128 GIBSON, op. cit., pág 218.
- 129 GAMBA, VIRGINIA, ***“Estrategia, Intervención y Crisis”***, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1985, pág 44.
- 130 GIBSON, op. cit., pág 327.
- 131 Ibid, pág 238.
- 132 COLLINS, JOHN M., ***“La Gran Estrategia”***, Edit. Círculo Militar, Buenos Aires, 1975, pág 33. Es interesante también -para enriquecer el concepto de riesgo- ver los distintos modelos de conciliación entre fines y medios que propone BEAUFRE, ANDRE, en ***“Introducción a la Estrategia”***, Ediciones Ejército, Madrid, 1980.
- 133 Ibid, pág 78. Aclaramos que el autor emplea este nombre para definir un determinado procedimiento.

¹³⁴ Ibid, pág 79.

¹³⁵ Ibid, pág 80.

CAPITULO 4

PERCEPCIONES

Enfoque de la psicología

INTRODUCCIÓN

El estudio de las percepciones, tal como se lo conoce hasta hoy, correspondió y corresponde al ámbito de la psicología. En él se ha estudiado el proceso a través del cual se establece la relación objeto-sujeto. Es decir la forma en que el ser humano percibe las cosas, los objetos, adquiriendo así conciencia de su posible identificación, clase, formas concretas, tamaño, color, etc.

No es motivo de este libro incursionar profundamente en este campo, propio de la ciencia mencionada, sino -entre otras cosas- desarrollar la adaptación que del concepto original hemos hecho para uso de otras ciencias y disciplinas -tales como Ciencia Política, Relaciones Internacionales, Sociología, Estrategia, Inteligencia, etc.-, y donde la clave está en el análisis de las relaciones sujeto-sujeto para evaluar sus efectos.

Según lo expresado en el capítulo 2, desde la posición de Bunge, cuando ubica a la psicología individual como ciencia factual-natural, y a la psicología social como ciencia factual-cultural o social¹³⁶, hasta la visión de otros autores y especialmente del propio campo de la psicología que ubica a ésta clara y unívocamente como una sola ciencia y en el campo social¹³⁷, tenemos un amplio espectro de opiniones. Dentro de este caleidoscopio la escuela psicológica de la Gestalt centra su esfuerzo, a modo de temáticas principales, en el estudio de la memoria y de las percepciones¹³⁸.

Pero en lo que a nosotros interesa, que es su vinculación con inteligencia, ya hemos visto que ésta se encuentra en el campo de las ciencias sociales. De allí que este salto de una relación objeto-sujeto a una relación sujeto-sujeto -es decir introducirnos en la esencia de la interacción humana- es el númen del tema.

Sin embargo debemos internarnos en los conceptos básicos de su origen psicológico, ya que al hacerlo se podrá comprender el porqué de este enfoque distinto, que busca una aplicación práctica en los campos mencionados.

SECCIÓN PRIMERA: ENFOQUE PSICOLÓGICO DE PERCEPCIÓN

a. Primeras ideas sobre el tema

Volvamos a los orígenes. En su excelente obra Vernon¹³⁹ nos indica que el cerebro humano recibe una serie de informaciones a través de los sentidos, que le permiten ir configurando una percepción. En otras palabras se trata de un conjunto estructurado de impulsos nerviosos que llegan al cerebro¹⁴⁰, y que de esta forma van creando en él una suerte de imagen del objeto en cuestión. Estamos hablando de la percepción sensorial.

La percepción no es inmediata. Tarda algún tiempo en ir elaborándose la imagen en el cerebro, hasta que el individuo pueda crear una especie de archivo de ella para ser consultado en otras oportunidades. Obviamente incluye una serie de pasos, tales como reconocer que hay “algo”; luego ir tomando conciencia de las formas y otros aspectos y por último el proceso de identificación y clasificación¹⁴¹.

Decimos entonces que una percepción inicial acerca de un objeto visto por primera vez -si lo percibimos a través de la vista- deberá ser procesada paso a paso hasta que quede perfectamente reconocido e identificado. En muchos casos se necesitará más de una experiencia para terminar de percibir con precisión al objeto en cuestión.

Una vez que se ha obtenido el registro, y si éste es detallado, Vernon nos dice que:

“En las situaciones de la vida cotidiana, en las cuales se puede ver claramente los objetos, se verificará su naturaleza apelando a diferentes tipos de información. Forma, color, contextura, posición, movimiento o inmovilidad serán congruentes y coincidirán con lo que el observador espera encontrar en tales situaciones. Se dice a veces que en estos casos hay una “redundancia” de información, pues todos los datos conducen a las mismas conclusiones respecto de la identidad de los objetos” ¹⁴².

Es importante esta aseveración, pues en ella encontramos una enorme similitud conceptual de lo que -tanto en investigación científica, cuanto en inteligencia- es el proceso de corroboración, contrastación, comparación, o como desee llamársele.

En definitiva se busca obtener una imagen precisa y consolidada del objeto. **Pero imagen al fin.** Esta idea debe estar siempre presente durante la lectura que sigue. Recordemos lo dicho en el capítulo 2, especialmente al analizar las terminologías y lo que puede saberse o no. Además no olvidemos que el saber busca - como objeto final y último, pero posiblemente inalcanzable- la certeza, la verdad. Pero especialmente en ciencias sociales la falibilidad será la constante.

b. Definiendo percepciones

Ha llegado el momento de acercar algunas ideas más precisas acerca de percepciones, siempre desde la óptica psicológica. ¿Existe realmente una definición? ¿Hay consenso en ella? Indaguemos en ese sentido.

IMBRIANO y sus colaboradores ya citados ¹⁴³ acercan los siguientes conceptos: hay un **pasaje de sensación a percepción** en el cual actúan diferentes funciones psíquicas, como la asociación de ideas, juicios y otros, **con el objeto final de comprender lo que se capta**. Allí se arriba a la percepción.

Dicen también que la percepción es una actividad determinada por la **atención**, siendo ésta entendida como el estrechamiento voluntario de la conciencia para concentrarla en un punto determinado. Concepto de atención. (ver cita N° 6).

Por último estos autores se refieren a dos formas fundamentales de percibir: “1) LA PERCEPCIÓN SENSORIAL -percibe imágenes sensoriales-; 2) LA PERCEPCIÓN INTRAPSÍQUICA -percibe complejas vivencias intelectuales resultantes de la elaboración del pensamiento y vivencias de la vida psíquica superior que concierne al plano espiritual-” ¹⁴⁴.

Antes, al citar a Vernon, vimos referencias a la percepción sensorial. Este otro paradigma de la percepción intrapsíquica es sumamente valioso para nuestra propuesta, como se verá en el capítulo correspondiente. Otro autor, GAETANO KANIZSA, comienza su análisis con las siguientes reflexiones:

*“Una ciencia de la percepción sólo puede comenzar en el momento en el cual nos preguntamos **por qué y cómo** el ambiente en el cual vivimos se articula para nosotros en objetos diferentes entre sí”* ¹⁴⁵.

Y luego hace hincapié en la correspondencia -o mejor en la falta de correspondencia, cuando ésta ocurre- **entre la realidad física y la realidad perceptiva o fenoménica**, a la que adjudica diversas causas ¹⁴⁶. En esta falta de correspondencia y en el interés que para los decisores tiene conocer esto es donde concentramos nuestro trabajo. A la vez en este campo se mencionan a las ilusiones ¹⁴⁷, tema que no profundizaremos.

Es muy interesante el enfoque de LEO POSTMAN, quien dice que: *“Existe una notable falta de coincidencia acerca del modo en que se define el término **percepción** y las maneras adecuadas de investigarlo”* ¹⁴⁸.

Acerca de esta dificultad para definir percepciones Postman hace clara referencia a cinco tendencias fundamentales que él encuentra en los autores contemporáneos, de las que nosotros rescatamos para este enfoque la fenomenología y parcialmente otras dos ideas: la identificación de las disposiciones perceptuales por acciones convergentes y la percepción como proceso inferencial ¹⁴⁹. En el caso de las dos últimas mencionadas las tomamos como guías metodológicas, pero con grandes adaptaciones a nuestras necesidades. Es decir que consideramos sus propuestas básicas y las adaptamos al núcleo de nuestro fin.

En consecuencia no desarrollaremos aquí estas posiciones. Sólo citaremos conceptos que sí son de nuestro especial interés. Por

ejemplo, encontramos una gran coincidencia con los psicólogos de la *Gestalt* y sus seguidores, para quienes los datos básicos de la percepción se dan en la descripción fenomenológica. Tan así que consideran **al método fenomenológico como esencial para el descubrimiento de las leyes configuracionales de la percepción**¹⁵⁰.

Estos -los seguidores de la Gestalt-, apoyados en el método fenomenológico, parten de la siguiente pregunta: ¿Cómo ha de determinarse entonces la percepción ajena?¹⁵¹. Es notable que esta misma pregunta -por supuesto con otro sentido formal e instrumental-, pero considerada como eje del proceso de investigación, fue nuestra hipótesis de trabajo. Es por ello que hacemos especial mención de esta escuela de pensamiento.

Pero avancemos con unos pocos aspectos propios de las percepciones psicológicas, si cabe esta denominación.

c. Comportamiento y reacción frente a las percepciones

Sigamos a Vernon, pues agrega más paño al ropaje cuando al comentar lo que sucede cuando esa imagen, ese archivo -como enfocábamos inicialmente una percepción-, ya está elaborado y registrado en nuestra mente:

*“La percepción es rápida y precisa, y el observador podrá reaccionar prontamente, sin mayor deliberación y de la manera apropiada, despreocupándose inmediatamente de la situación. En verdad, es posible que todo el proceso se cumpla sin que haya conciencia de él. [...] En realidad, en todas las innumerables actividades especializadas que ejecutamos en el curso ordinario de nuestra vida, la percepción del medio circundante conduce automáticamente a la forma apropiada de conducta, sin necesidad de que reflexionemos acerca de lo que estamos percibiendo, de cómo se llama, o de lo que debemos hacer al respecto”*¹⁵².

Sin embargo, cuando se producen experiencias incongruentes -en función de las imágenes que poseemos- o inesperadas, existe una fuerte tendencia a ignorarlas, por lo menos en la conducta habitual del hombre. Y cuando no es posible hacerlo -es decir que debemos

enfrentar “lo distinto o raro”, o bien la “sorpresa”-, tendemos a conjeturar acerca de las circunstancias.

Al dedicarnos a las conjeturas tratamos de guiarnos con experiencias pasadas de situaciones similares y por lo que esperamos o deseamos ver en el momento actual¹⁵³. En otras palabras el peso de nuestra experiencia, de lo que conocemos, es muy grande y genera una cierta inercia en la captación e interpretación de situaciones o cosas nuevas, o simplemente distintas a lo habitual.

Aparece aquí el papel de los prejuicios, la subjetividad del marco referencial de cada individuo, la seguridad frente a lo ignoto y todo otro tipo de componentes psíquicos, racionales, pseudo-racionales o irracionales, de entornos, herenciales y diversos condicionantes. Con especial referencia a los entornos recordaremos que:

“[...] en la vida cotidiana los hechos no se presentan aislados de los demás aspectos de la situación. Los objetos aparecen en contornos apropiados. [...] Los hechos se suceden en una secuencia temporal continua, y podemos así predecir lo que ocurrirá probablemente, fundándonos en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato”¹⁵⁴.

Tal expresión, nacida en este caso en la psicología, suele ser lenguaje habitual de inteligencia, no ya como premisa conceptual, sino como proceso o forma de encarar ciertos estudios. Para mejorar este proceso analítico hemos trabajado en el actual criterio de percepciones, que finalmente desarrollamos en el capítulo 6.

Vale mencionar que una de las últimas etapas del proceso de elaboración de una percepción es la clasificación. No nos detendremos en este aspecto, pero es fundamental remarcar que cuando se emplean en conjunto estas clasificaciones y lo que se percibe, que sin dudas está asociado en tiempo y espacio con un hecho dado, podremos desarrollar conjeturas razonables sobre lo que luego sucederá ¹⁵⁵.

Así creemos y *“confiamos en que las cosas se comportarán de un modo razonable y significativo; vale decir que, si conocemos y comprendemos lo suficiente una clase de situación, podremos predecir más o menos correctamente lo que sucederá, y, lo que es*

*aún más importante, sabremos cuál es la reacción más indicada ante ello”.*¹⁵⁶

Pero también los comentarios agregados y las referencias marcadas nos apuntan claramente en nuestra necesidad de indagar en el tema de percepciones tal como lo hemos concebido; es decir en la relación sujeto-sujeto y en apoyo a las necesidades de los decisores.

SECCIÓN SEGUNDA: DESEOS, NECESIDADES Y OTRAS MOTIVACIONES EN LA PERCEPCIÓN

A lo largo de innumerables experiencias se ha detectado que diferentes motivaciones influyen de distinta manera en el proceso perceptual. En una primera aproximación, si tenemos objetos dentro de un campo complejo, la precisión y claridad con que se los percibe parecieran tener relación con el interés de los sujetos en percibirlos¹⁵⁷

En el campo de los intereses de los observadores o perceptores se ha experimentado mucho, inclusive en un campo particular de estos intereses llamados de tipo social, en el cual juegan conceptos, prejuicios y otros elementos a los que de manera común y general podemos reconocer -en sus extremos- como racismo, fundamentalismo, fanatismo, etc., pero que en la vida común y sin llegar a esos límites, tienen mucha influencia en la percepción¹⁵⁸.

Además del interés -que de por sí es un confuso concepto no muy bien definido y menos consensuado- juegan a veces condicionantes muy fuertes, tales como la necesidad o la expectativa.¹⁵⁹

Otro aspecto que debe considerarse es el conjunto de valores que el individuo tiene y que pueden ser de los más diversos, tales como estéticos, religiosos, sociales, caritativos, filosóficos, científicos, etc. Esta tenencia de valores hace que el individuo adquiera un léxico, un lenguaje particular, y que concentre más su capacidad perceptual en aquellos aspectos coincidentes con sus valores¹⁶⁰ y con su lenguaje; es decir con lo que entiende y tiene sentido e importancia para él.

También se han analizado profundamente otros campos de las percepciones. Uno más de ellos es el impacto de lo que podríamos denominar genéricamente estados de ánimo. Es obvio que diferentes estados de ánimo, por las causas que fueren, generan distintas percepciones o distintos matices. Las depresiones, la euforia, el optimismo o el pesimismo son condicionantes de las percepciones. Asimismo, en el caso de la concreta existencia de una necesidad, es probable que el individuo necesitado perciba algo que pudiera satisfacerle, si considera probable su aparición¹⁶¹. Aquí puede llegar a la ilusión, sólo condicionado por la necesidad. Nosotros agregamos otro motivador, que es la urgencia, y que como se verá oportunamente, produce grandes alteraciones perceptuales.

También se han realizado estudios acerca del efecto de éxitos y fracasos en las percepciones. Un resultado exitoso predispone positivamente al individuo, mejora y acelera su proceso perceptivo. Por el contrario un fracaso malpredispone, lo hace más lento, menos receptivo y también menos perceptivo. Inclusive en este último caso se ha visto un significativo aumento de conjeturas equivocadas tras un fracaso¹⁶².

A modo de síntesis del aporte psicológico a las percepciones veamos parte de las conclusiones de Vernon:

*“[...] (se ha demostrado) con claridad que la percepción no es de ningún modo un proceso simple y directo, carente de ambigüedad, sino que está sometida a muchas variaciones e interrupciones. [...] En el curso de su vida el individuo aprende a percibir más y más correctamente, especialmente cuando lo guía algún interés, o cuando ha recibido una educación especial. Pero los mismos efectos del conocimiento y de la experiencia pueden producir una percepción selectiva y dirigir la atención hacia objetos y hechos sobre los cuales se ha adquirido un conocimiento especial. La consecuencia es que no hay dos observadores que perciban la misma escena de la misma manera, y que ellos pueden discrepar considerablemente respecto de la naturaleza y el contenido de aquélla”*¹⁶³.

Cerramos aquí estos comentarios del enfoque psicológico de las percepciones. Hemos podido comprobar que es un campo fértil, complejo, multifacético y crítico para definir y encuadrar sus conceptos, ideas, proposiciones y leyes. Sin embargo nuestra investigación lo hizo, y así puede acercar herramientas prácticas,

que serán descriptas con el basamento teórico mínimo suficiente para su fundamentación. Se impone en este preciso instante releer la frase de Bochenski que marcamos en el capítulo 2, y que hace referencia al mundo como un conjunto de configuraciones y una configuración gigantesca en sí. Luego, psicología, filosofía, ciencia e inteligencia tienen en este tema un lugar común. Por él, y a través de él, llevamos nuestro planteo.

¹³⁶ BUNGE, MARIO, ***“La Investigación Científica”***, Versión corregida, Editorial ARIEL S.A., Barcelona, 1989, pág 41 y ss

¹³⁷ BLEGER, JOSE, ***“Psicología de la Conducta”***, Edit. Paidós, Primera Edición en esta editorial 1973, Buenos Aires, 7a reimpresión, 1987, especialmente págs 54 y 55. Como síntesis del tema presentado, sugerimos ver en particular Capítulo I *“la psicología y el ser humano”*, págs 13 a 22, y Capítulos XVI *“psicología y filosofía”*, págs 203 a 219 y XVII *“el psicólogo y las escuelas de psicología”*, págs 221 a 229

¹³⁸ Ibid, cuadro de pág 227 y reflexiones a esta escuela en págs 228 y 229.

¹³⁹ VERNON M.D., ***“Psicología de la Percepción”***, Ediciones HORMÉ S.A.E. (Distribución exclusiva Editorial PAIDOS), Buenos Aires, segunda edición, 1973. Este libro constituye el resumen de una larga investigación de la autora. Dada su profundidad y la densa lista de bibliografía y autores consultados, la tomamos como uno de los ejes importantes de nuestra investigación.

¹⁴⁰ Ibid, pág. 11.

¹⁴¹ Ibid, págs 10, 11, 30 y 31. Ver también IMBRIANO, ALDO (h); MAS COLOMBO, EDUARDO; RCHED, GUSTAVO; e IGLESIAS, ROBERTO; ***“Psicofisiopatología”***, Editorial Universitaria Kennedy Argentina, Buenos Aires, 1986, pág 19 Y 20.

¹⁴² VERNON, op. cit., págs 31 y 32.

¹⁴³ IMBRIANO ET AL, op. cit. págs 19 y 20.

¹⁴⁴ Ibid, pág 20.

¹⁴⁵ KANIZSA, GAETANO; ***“Gramática de la Visión. Percepción y Pensamiento”***; Edit. PAIDOS; Buenos Aires; 1986; pág 11

¹⁴⁶ Ibid, pág 12.

¹⁴⁷ IMBRIANO ET AL; op. cit.; llaman ilusiones a una interpretación deformada de una experiencia sensorial; una percepción errónea de un objeto. En cambio, definen alucinación (según BALL) como la percepción sin objeto. Ver pág 22 y ss.

148 POSTMAN, LEO; ***“Percepción y Aprendizaje”***; Ediciones Nueva Visión; Buenos Aires, 1974; pág 27.

149 Ibid, pág 28. A partir de esa página y hasta la página 62, el autor explica las cinco posiciones y las variables en la definición de percepción. Para nuestro trabajo, no debemos olvidar que aún estamos en el enfoque psicológico

150 Ibid, pág 28.

151 Ibid, págs 28 y 29.

152 VERNON, op. cit., págs 31 y 32.

153 Ibid, pág 38.

154 Ibid, íbid.

155 Ibid, pág 39.

156 Ibid, íbid.

157 Ibid, pág 205.

158 Ibid, pág 210 y 211.

159 Ibid, pág 207.

160 Ibid, pág 209 y 214.

161 Ibid, pág 206 y 207.

162 Ibid, pág 217 y 218.

163 Ibid, pág 249. Otros conceptos interesantes desde dicha página hasta el final del capítulo.

CAPITULO 5

ALGO MÁS ACERCA DE LAS PERCEPCIONES

SECCIÓN PRIMERA: PREPARÁNDONOS PARA ABORDAR NUESTRA TEORÍA

a. Aproximación al tema

Al encarar un trabajo analítico -esto es al sernos asignado un estudio o análisis para un decisor, un asesoramiento especializado- normalmente se estará trabajando con información que en algunos casos permitirá una lectura clara de ciertos hechos o actitudes.

En otros -la mayoría, normalmente- ellos deberán deducirse, inferirse o interpretarse de entre una serie de aspectos vinculados, sea por carecer de la información, o bien porque la misma no es confiable, completa o precisa, o -como es la razón de inteligencia- el procesamiento de la información disponible obliga a ello.

Hoy las posibilidades de obtener información -no hablamos de su calidad- es enorme. A tal extremo que se da un fenómeno distinto y preocupante: la DESINFORMACION POR SATURACION. Es decir, tanto es el volumen de información disponible que resulta casi imposible procesarla, clasificarla, seleccionarla, priorizarla.

Además diversos factores -pautas culturales, herencias ideológicas o religiosas, problemas y conductas históricas, sólo para mencionar algunos- van condicionando, parcializando, subjetivizando la interpretación que sobre cosas y asuntos tienen distintas personas y/o sociedades -ergo, actores-. Y como si esto fuera poco, en la interacción social, es decir entre sujetos -sean éstos individuos o grupos-, normalmente será componente de las estrategias de dichos actores ocultar información, por las más diversas razones.

Por otra parte muchas veces actores o grupos -incluidos los medios masivos de comunicación-, estarán dando "mensajes" con un sentido, contenido, o formato que tiene la intención de producir una determinada "interpretación" o "sensación" -un condicionante de la percepción- en el receptor.

De esta manera, más allá de la cantidad y calidad de la información disponible, normalmente nos veremos obligados a realizar el ejercicio de PERCEPCION sobre el tema en cuestión, como forma de evitar condicionamientos premeditados o impuestos.

No debemos olvidar un aspecto importantísimo: mientras no accedamos a la verdadera realidad estaremos en el campo de la subjetividad. Las apreciaciones o interpretaciones intuitivas, sin proceso alguno, normalmente incrementarán las subjetividades y por tanto alejarán los análisis de la realidad. La aplicación de los criterios de la Teoría de las Percepciones dada en este libro permite a la subjetividad analítica o interpretativa, además de acercarse todo lo que sea posible a la realidad.

Esta limitación se agrava cuando debemos penetrar en el futuro. De él no podemos pedir información, ya que aún no han sucedido las cosas. No podremos corroborar ni contrastar lo que todavía no fue.

Paralelamente, y aún cuando se pueda conocer algún hecho, asunto o actitud, deberán **deducirse con la mayor precisión posible las motivaciones e intencionalidad** de cada actor y ello a través del hecho analizado, sus posibles consecuencias y vínculos; los intereses y objetivos relacionados, y los actores comprometidos o inmersos en el asunto, ya que no se contará con la información necesaria en cantidad, calidad y oportunidad.

Significa que deberemos interpretar al hecho o actitud y a su intencionalidad y motivación, para lograr el grado de conocimiento más cercano a la realidad o al futuro probable. Esta especial interpretación es lo que constituye el análisis de una percepción, para nosotros.

A modo de ejemplo vale comentar un antiguo aforismo de la diplomacia europea - en particular creemos que dinamarquesa, aunque ha quedado como anónimo- que reza: **ausencias y silencios son mensajes a gritos**. Queda claro que no es lo que se

ve en superficie lo que interesa sino el significado que para cada actor contiene ese hecho, esa actitud.

Y en ese ejemplo podemos ver los problemas que pueden plantearse si aparecen errores de percepción en cuanto a los mensajes. Dicho de otra forma una ausencia importante, por razones de momento -enfermedad, imposibilidad momentánea, tránsito, etc.- puede ser interpretada por el anfitrión y por los otros concurrentes de distintas formas, si no es aclarada la razón.

Y aún así puede darse que el anfitrión lo comprenda, pero otros invitados que no se enteran de las razones lo vean como un mensaje especial. Así se originaron graves conflictos en la historia, se elaboraron o destruyeron alianzas y se desató alguna que otra guerra focal. Vale preguntarse en este ejemplo: ¿Existió alguna vez el conflicto?

Además hemos marcado implícitamente el tremendo peso que tiene en estos campos la comunicación; es decir el proceso de enviar -y asegurar su recepción y comprensión- mensajes claros, precisos, si se quiere categóricos. Este es todo un capítulo de la interacción humana, especialmente en los planos político-estratégicos.

Para los analistas de inteligencia y para muchos otros especialistas en el campo de la interacción vale un criterio muy fuerte, pero verdadero y motivador. Dice así: **Las sorpresas en realidad no existen, sino que son producto de la ignorancia o mala lectura de una serie de indicios que han estado y están frente a nosotros.** Cruda máxima. Pero real. Nuestra teoría de las percepciones ayuda enfáticamente a evitar -o por lo menos disminuir- las sorpresas, entre otras cosas.

También es importante pensar en el futuro, pues trabajamos para quienes piensan y actúan en él. Por ello adelantarse, previendo cuáles pueden ser las actitudes, cuáles son los hechos más probables y muchos elementos más, es campo de este enfoque de percepciones.

b. Definiciones generales acerca de las percepciones

En el capítulo anterior acercamos ya algunos conceptos de percepciones desde el enfoque de la psicología. Veremos ahora ideas tomadas de publicaciones generales, donde combinamos los términos percepción y percibir. En la referencia que se encontrará a continuación realzamos en negrita los conceptos que más nos interesan¹⁶⁴:

Percepción

- Conocimiento, idea.
- Sensación cognoscitiva interior, resultante de impresiones obtenidas mediante los sentidos.
- Acción y efecto de percibir.
- {*Psicol.*} acto de la aprehensión directa de una situación objetiva.
- **Idea -conocimiento de una cosa- Percibir**
- {Lat. *percipere*, de *capere*, tomar}
- Recibir alguna cosa y encargarse de ella.
- {*Psicol.*} Tener percepciones.
- Recibir por uno de los sentidos las especies o impresiones del objeto.
- **Comprender o conocer una cosa.**
- **Empezar a ver.**

Como se ve, la mayoría está vinculada a los criterios psicológicos ya comentados, o bien, por vía etimológica acercan posiciones hacia un sentido más amplio y de uso general.

Pero con ellas ya podemos acercar un concepto inicial muy grueso, pero encarrilador de ideas, de lo que entendemos por percepciones: **Comprender** -tener idea, conocer, empezar a ver- **cómo ve la realidad otro actor y qué valores le asigna a** -qué significado tiene para él- **dicha realidad propia** -subjetiva- **o alguna de sus partes.**

c. Primera convención terminológica

Tenemos necesidad de sentar una convención terminológica elemental. Si bien existe una enorme elaboración intelectual al respecto y abundan las definiciones y conceptos no siempre coincidentes, para nuestro entendimiento tomaremos este esquema:

Actos: *hechos* -ocurridos, en desarrollo o potenciales- y *actitudes* relacionadas con el hecho. Este es “el qué” de un tema.

Acciones: *combinación* -ocurrida, en proceso, o potencial- *de uno o más actos*, incluyendo para cada caso la *intencionalidad* del actor respectivo y el eje conductor de la combinación de actos. Esto es investigar “el para qué” de esa suma de actos, de esa acción.

Podemos dar entonces otra posición conceptual a nuestra teoría. Basándonos en el enfoque descrito en el capítulo 2, buscaremos en cada caso las configuraciones o, en su defecto, los contenidos que nos permitan deducirlas. Es decir las esencias, lo profundo y trascendente que orienta, condiciona y activa conductas, acciones y sus actos.

En consecuencia el análisis de los “qué” y los “para qué” -actos y acciones- no son suficientes. Interesa sobremanera, y con especial énfasis durante la penetración en el futuro -esto es en la predicción, dicho en sentido amplio y de acuerdo con su concepto genérico, o como mínimo en la prognosis¹⁶⁵-, detectar el “porqué” de aquellos.

Cuáles pueden ser los motivadores, los condicionantes, los disparadores o paralizadores de la acción; cuáles son los condicionantes reales o perceptuales que cada actor tiene o sufre en un determinado momento son el objeto analítico.

Y la razón de este desarrollo, en conjunto con el capítulo en que hablamos de escenarios, es dar a los analistas y decisores, tanto en graves conflictos entre estados, como en sistemas de cooperación, o en el simple y común acto de una negociación cualquiera de la vida cotidiana individual, una serie de pasos a tener en cuenta, de aspectos a considerar, de elementos a analizar antes de tomar una decisión. Es la ventaja de tener herramientas concretas para disminuir los riesgos.

d. Concepto más elaborado de percepción

Conceptualicemos lo que entendemos por percepciones, desde un criterio utilitario como es el de inteligencia. En otras palabras aplicamos la teoría de las percepciones a la obtención de un determinado conocimiento, necesario para decidir acerca de algo. Por ello podemos entender -y únicamente dentro de este marco analítico- lo siguiente:

Percepción

Visión, imagen o interpretación que un actor determinado tiene acerca de un escenario -real, potencial o futuro- y de sus circunstancias, relaciones y contenidos, como también de las características de la interacción motivada o emergente de ella, a la luz de sus propios patrones, intereses y/o condicionantes.

En especial es fundamental el análisis e interpretación de:

- a. Las acciones reales y/o potenciales que cada actor involucrado en un asunto pueda adoptar, incluyendo el análisis de sus intereses, objetivos y parámetros generales de conductas, especialmente las interactivas; y**
- b. Las relaciones multicausales y los efectos ocurridos o esperables en un escenario, incluyendo el impacto de retroalimentación de éstos en la percepción original y en los sucesivos resultados.**

Es decir trataremos de ver cuál es la lectura de la realidad que cada actor tiene y a través de ella, los actos, las intencionalidades y otros aspectos esperables de cada uno y sus procesos valorativos o cualitativos.

Surge así que muchos análisis tendientes a producir Inteligencia u otros tipos de estudios especiales y particularmente los anticipatorios, estarán fuertemente basados en PERCEPCIONES.

La calidad de la investigación y la habilidad y profesionalismo de los analistas permitirán **aproximar** esa percepción a **la verdad o realidad subjetiva de cada actor, independientemente de la realidad objetiva.**

Dicho en otras palabras, los errores de percepción modifican profundamente los niveles de una interacción y en especial si es un conflicto, pudiendo desatar una escalada o motivando una total pérdida de control.

Dado que todos los actores tanto internacionales como domésticos operan con percepciones, la **comunicación** -es decir la capacidad de emitir mensajes y que ellos sean adecuadamente interpretados por la otra parte- adquiere una preponderante significación.

No abordaremos en este libro los procesos de comunicación y a éstos relacionados con las percepciones de confianza o desconfianza -entre otras-, pues el tema merece otra publicación, que daremos oportunamente¹⁶⁶. Sin embargo debemos partir de la base que sin eficiente comunicación, sin haber establecido un diálogo comprensible y que sirva de real vehículo a la interacción, estaremos negándola, impidiéndola, o lo que es peor, alimentando descontroladamente las percepciones erróneas y por consiguiente los riesgos y conflictos.

SECCIÓN SEGUNDA: PREOCUPACIÓN DE MUCHOS AUTORES

Hemos dado una suerte de doble introducción al asunto. Por un lado en el capítulo anterior dimos el encuadre psicológico. Luego en éste comenzamos a enfocar nuestra visión de percepciones, ahora sí como relación sujeto-sujeto y en apoyo directo a los análisis de inteligencia y otras ciencias sociales.

Sin embargo no somos los primeros en preocuparnos por las percepciones en el campo de estas últimas. Mencionadas explícita o implícitamente, basándose en los argumentos tradicionales de la psicología o avanzando hacia una posición cercana a la nuestra, legiones de autores han hecho mención del tema y han alertado sobre los problemas y riesgos de no tratarlo seriamente.

A modo de simple corroboración y con el objeto de compartir argumentaciones que fueron utilizadas como vehículo de nuestras hipótesis de trabajo, citaremos frases y conceptos de algunos de los investigadores consultados.

a. Jean Guitton

Comencemos con un pensador de fuste. En su inmortal obra¹⁶⁷ hace innumerables referencias a este tema. En particular nos dice que:

“Y así vemos [...] al político consumado que [...] se eleva por encima de lo militar, lo económico o de lo político, para entrar en el dominio del pensamiento humano en busca de los valores supremos”¹⁶⁸.

Y luego, hablando de la guerra, nos alerta de la siguiente manera - debemos estar atentos al extrapolar los argumentos de Guitton al amplio campo del conflicto, la negociación y -con todo derecho- al más general de la interacción-:

“Lo que complica aún más el problema, es que la voluntad que se me opone no se limita a actuar en mi contra como la lucha animal entre dos fieras. Esa voluntad trata, por detrás de la mía, de llegar a mi pensamiento, de conocer mi información, mis hipótesis, la imagen que me hago de mi adversario. Actúa sutilmente para crear una apariencia, una falsa realidad. Engaña. Debe engañar. [...] Pero si el otro tiene el deber de engañarme y, por mi parte, tengo también la obligación de engañarlo, entonces el problema se complica. La guerra es, por convención, el campo de las ilusiones recíprocas. Debo hacer fracasar ilusiones y al mismo tiempo crearlas. ¿Qué hacer? [...] Me identifico con el engañoso adversario. Y deduzco lo que yo haría, si decidiera engañarme a mí mismo ...”¹⁶⁹.

Por último Guitton es tajante cuando, al mencionar la primacía de la política sobre lo militar, define que el soldado vive en un medio espacio-temporal, y que en cambio el político habita, opera y se desenvuelve en un medio intelectual, psíquico¹⁷⁰. Esta aseveración es directamente esencial para nuestros trabajos Luciano Tomassini y colaboradores

A poco de comenzar la presente década Tomassini y sus colaboradores escriben un interesante libro sobre la política internacional en el mundo que nos toca vivir¹⁷¹. También en este texto hay muchas referencias al tema que nos motiva. En especial al encarar los nuevos desafíos de la política exterior¹⁷² nos comenta - entre otras cosas- lo siguiente:

1. El cambio es el estado normal de las relaciones internacionales.
2. Este cambio es permanente; en múltiples direcciones paralelas, y se origina como la evolución de la realidad misma.
3. El mundo moderno y el sistema internacional son crecientemente complejos.
4. La mayor complejidad va acompañada con el incremento de actores.
5. El contrapunto de los últimos años es entre el aumento de la incertidumbre y la necesidad de previsión.
6. La urgencia y la complejidad de los problemas son grandes y van en aumento. Ello implica la necesidad de desarrollar una visión donde la interacción entre los diversos factores pueda apreciarse en forma integrada.
7. Los países formulan sus políticas exteriores a la luz de esas distintas visiones -sobre las relaciones internacionales-.
8. Se aprecian significativas diferencias de enfoque en las políticas exteriores.
9. Refiriéndose a los temas de una probable agenda internacional, menciona que la primera fase es la forma en que el tema es percibido. Luego debe refinarse dicha percepción, explicitando las motivaciones emocionales o políticas que contiene, y por último deben agregarse a la percepción oficial otras percepciones sobre el mismo asunto de otros sectores de interés.

Es evidente que el tema de percepciones y el riesgo que los errores perceptuales tienen para la interacción internacional y la elaboración de políticas exteriores preocupan a Tomassini y sus colegas. En particular de los puntos 5 a 9, puede deducirse claramente este problema.

b. Aníbal Romero

Este prestigioso profesor, analista y escritor venezolano, que aquilata numerosas publicaciones, hace referencia explícita al tema

de percepciones en su libro *“La Sorpresa en la Guerra y la Política”*¹⁷³, donde dedica el capítulo 3 a este tema, entre otros.

En dicho capítulo vincula las percepciones -vistas desde la óptica psicológica sensorial preferentemente- con la base de la estructuración y armado de los paradigmas de las personas y sociedades. Y por último hace referencia a la importancia de las percepciones y los paradigmas resultantes en el campo de la inteligencia estratégica¹⁷⁴.

Debido a su interesante contenido, que apoya nuestro objeto de investigación, preferimos mencionar este escrito, ya que agregar sólo algunas citas sería una irrespetuosa amputación a su idea general.

c. Peter F. Drucker

Huelgan los comentarios acerca del prestigio de Drucker. Su prolífica producción literaria, dirigida en su mayor parte al mundo empresario, es parte del material trascendente de consulta en muchos países y empresas.

De su obra, y en relación con el tema que nos ocupa, hemos seleccionado uno de sus últimos libros: *“La Administración en una Época de Grandes Cambios”*¹⁷⁵, en el que hace interesantísimas referencias al saber como nueva forma del poder, a las modificaciones estructurales y conceptuales de las empresas modernas, desde los paradigmas tradicionales a las llamadas organizaciones basadas en la información, o dicho de otra forma, el pasaje del modelo de mando al modelo del saber¹⁷⁶.

Estos enfoques están avalando la preponderancia que inteligencia ha tomado en el mundo económico y empresario, pero que los trasciende por las implicaciones y consecuencias políticas y sociales que dichos sectores de la vida tienen en los pueblos y países.

Sólo haremos una cita de este autor, en la que creemos está condensado su pensamiento acerca de las percepciones:

*“Los nuevos empresarios son monomaniacos. Los directivos son sintetizadores que amalgaman recursos y tienen la capacidad de ‘oler’ las oportunidades y el momento idóneo para actuar. Hoy la percepción es más importante que el análisis”*¹⁷⁷.

d. Edward De Bono

Otro conocido autor, a quien podemos atribuirle el enorme mérito de haber avanzado increíblemente en temas, tales como el pensamiento lateral, y que además es un sostenedor de la creatividad, hace innumerables referencias al tema de percepciones.

Resumir sus conceptos es ocioso, ya que constituyen obras completas. Dentro del espíritu de este capítulo sólo mencionaremos la fuerza de sus ideas en dos de sus muchos libros. El primero que citaremos es *“El Pensamiento Creativo”*, en el que, además de diversas menciones en el texto, dedica un capítulo al tema¹⁷⁸.

El segundo se llama *“Lógica Fluida”*. En él De Bono hace un interesante estudio de las percepciones, vinculándolas con su tesis de creatividad y pensamiento lateral¹⁷⁹.

Tomaremos sólo sus palabras al comienzo del texto:

*“[...] la percepción es tan real como cualquier otra cosa. [...] De hecho, la percepción es la única realidad para la persona. Por regla general, la percepción no es una realidad compartida, ni tampoco se puede cotejar con el mundo exterior, pero es ciertamente real”*¹⁸⁰.

e. Frederick H. Hartmann

El autor que ahora comentamos en su magnífica obra *“Las Relaciones Internacionales”*¹⁸¹ hace específicos comentarios sobre percepciones en las relaciones internacionales y especialmente en el diseño de las políticas exteriores de los estados. De alguna manera vemos que existe una cierta coincidencia -por lo menos al marcar la importancia del tema- con la obra ya mencionada de Tomassini.

De Hartmann sólo citaremos parte de sus referencias al tema, cuando en su análisis acerca de las dificultades de definir -o si se prefiere decidir- sobre una política exterior - que conlleva inexorablemente los problemas de la interacción con otros actores- se plantea una serie de interrogantes, para luego sintetizarlos de la siguiente manera:

“La precisión con que se conduzca este juego de adivinanzas dependerá de dos factores: 1) hasta qué punto las hipótesis corresponden a la naturaleza real de las relaciones internacionales; 2) el grado de exactitud con que se juzguen las percepciones de la situación de los otros actores”

182.

Precisamente nuestra teoría está orientada, con especial énfasis, a lograr una adecuada respuesta al punto 2) de Hartmann.

f. Arthur S. Hoffman (comp.) y Bryant Wedge

En el libro que ya citáramos de Hoffman, él y los demás autores se refieren de una u otra forma al tema. Mencionaremos aquí el capítulo 3 de Wedge, del que extraemos algunos párrafos elocuentes.

“Todos llevamos en nuestros cerebros un esquema del mundo; conjunto de presunciones y esperanzas que guían nuestros actos. [...] en realidad, nuestras esperanzas son tan fuertes y tan persistentes que vemos el mundo de acuerdo con ellas y desarrollamos en consecuencia una visión que crea su propia realidad. [...] Las convenciones compartidas, los hábitos de razonamiento y comunicación, las creencias y lealtades -que varían de país a país y que se nos inculcan y fortalecen mediante todos los instrumentos del Estado nacional moderno- se adentran en el individuo y determinan su interpretación de la realidad. [...] El ajuste de los asuntos entre naciones exige zanjar estas diferencias de perspectiva en forma tal que entendamos realmente las intenciones de otras naciones y de sus dirigentes, y a la vez seamos entendidos correctamente por ellos” 183.

Obviamente existe una notable coincidencia entre los autores y una gran preocupación por resolver -de la mejor manera posible- semejante desafío.

g. Mario Bunge

Queremos terminar este capítulo volviendo a un pensador que ha sido para nosotros fuente de sabiduría. En una de sus últimas obras Bunge encara con una visión amplia, actual y realista, lo que él mismo llama sistemas sociales. Y, desde su visión filosófica, reflexiona con crudeza y certeza acerca de diferentes tópicos.

A modo de cierre de este tramo de nuestra obra, y para volver a vincular a las ciencias sociales con inteligencia y en particular con percepciones, transcribimos un párrafo:

“Los estudiosos de la sociedad tratan no sólo de hechos objetivos sino también de nuestras ‘percepciones’ de los mismos, de modo que se las ven tanto con hechos y enunciados subjetivos como con hechos y enunciados objetivos. Sin embargo, en la medida en que se ajustan a los cánones de la ciencia, todos los enunciados, incluso los que se refieren a los enunciados subjetivos de otras personas, serán objetivos” ¹⁶⁴.

Podríamos seguir interminablemente esta rica colección de referencias. Pero no es el objeto principal del texto. Es hora ya de presentar nuestra visión de las percepciones.

¹⁶⁴ Las citas asentadas han sido tomadas de diversos diccionarios, entre los que sobresale el ESPASA CALPE. En general, se consultaron más de una decena de obras, encontrando gran coincidencia en ellas.

¹⁶⁵ BUNGE, MARIO; **“La Investigación Científica”**; Versión corregida, Editorial Ariel, 1989.

¹⁶⁶ HOFFMAN, ARTHUR S. (compilador); **“Las Comunicaciones en la Diplomacia Moderna”**; Publicado originalmente en 1968 en EEUU; Edit. Distribuidora Argentina; Buenos Aires; 1976. Este es un interesante estudio de los procesos comunicacionales en la interacción internacional. Además, CHARLES FRANKEL en el Capítulo 2 **“Relaciones Educativas y Culturales”**, bajo el subtítulo **“Mundos de la Realidad Nacional”**; págs 38 y ss, hace una clarísima referencia a los problemas de percepciones y las dificultades y compromisos con la comunicación. También se encuentran referencias directas al tema en otros capítulos del libro.

¹⁶⁷ GUITTON, JEAN; **“El Pensamiento y la Guerra”**; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1972.

¹⁶⁸ Ibid, pág 101.

¹⁶⁹ Ibid, pág 105 y ss.

¹⁷⁰ Ibid, págs 122 y 123.

¹⁷¹ TOMASSINI, LUCIANO (comp.) et al; **“La Política Internacional en un Mundo Postmoderno”**; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1991.

¹⁷² Ibid, capítulo X, págs 241 a 266. Citas particulares en págs 241 a 243 y 257.

¹⁷³ ROMERO, ANIBAL, **“La Sorpresa en la Guerra y la Política”**; Editorial PANAPO, Caracas, 1992.

174 Ibid, Capítulo 3 ***“Paradigmas, Percepción e Inteligencia Estratégica”***, págs 49 a 81.

175 DRUCKER, PETER F., ***“La Administración en una Época de Grandes Cambios”***, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1996.

176 Ibid, pág 16 y subsiguientes, pues es uno de los temas centrales de todo el libro.

177 Ibid, pág 17.

178 DE BONO, EDWARD; ***“El Pensamiento Creativo”***; Ediciones Paidós, Buenos Aires, 1994; Capítulo ***“Percepción y Procesamiento”***, págs 101 a 108.

179 DE BONO, EDWARD; ***“Lógica Fluida”***; Ediciones Paidós, Buenos Aires, 1996

180 Ibid, pág 19.

181 HARTMANN, FREDERICK H.; ***“Las Relaciones Internacionales”***; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1986.

182 Ibid, pág 76. Ver al respecto el Capítulo 4 ***“Política Exterior”*** completo, págs 73 a 92.

183 HOFFMAN, op. cit. En dicho libro, WEDGE, BRYANT, ***“Análisis de las Comunicaciones y Diplomacia Total”***, Capítulo 3, págs 38 y 39. Ver al respecto la totalidad del Capítulo.

184 BUNGE, MARIO; ***“Sistemas Sociales y Filosofía”***; Editorial Sudamericana; Buenos Aires; 1995; pág 176.

CAPITULO 6

TEORÍA DE LAS PERCEPCIONES

Una visión desde Inteligencia

INTRODUCCIÓN

En los Capítulos Cuarto y Quinto ya hemos dado los elementos de juicio iniciales suficientes como para entrar de lleno en nuestra teoría de las percepciones.

No relataremos aquí -de manera secuencial y progresiva- el proceso que siguió nuestra investigación, ya que sería largo y tedioso hacerlo. Los lectores obtendrán el beneficio de acceder directamente a los puntos principales, a los resultados, a los aspectos teóricos estrictamente necesarios para la comprensión y al método práctico que damos.

De esta manera comenzaremos por exponer cuáles fueron las premisas fundamentales -los paradigmas de trabajo- que guiaron el esfuerzo. Estos paradigmas se introducen en la ciencia social -en ese todo integral-, desde la visión propia de inteligencia y respondiendo al criterio de utilidad esencial de ella: apoyar, contribuir, colaborar con el proceso decisorio. A partir de ellos abriremos nuestro relato.

SECCIÓN PRIMERA: BASES CONCEPTUALES

a. Paradigmas iniciales

Fueron pocos, pero no por ello sencillos, los paradigmas iniciales. Esta sólida base permitió un planteo completo y metódico del trabajo. Quedaron así expresados:

1. A inteligencia le interesa la interacción humana y, dentro de ella, la producida entre actores. Esta interacción puede ser ya pasada -fuente de experiencia e información-, en proceso de ejecución (presente, real, dinámica), o posible o probable en un futuro, sea éste próximo o lejano.
2. En un proceso interactivo a ser analizado normalmente inteligencia se abocará al estudio de la totalidad de los actores involucrados, con excepción del actor al que responde con su análisis -su usuario o cliente.
3. El estudio estará focalizado hacia un tema o asunto concreto, pero sin perder de vista que el mismo no estará aislado del contexto. Por ello se deberá analizar la integralidad del o de los escenarios involucrados y su entorno. Aparece aquí la sólida vinculación con nuestra propuesta de escenarios, que es desarrollada en el Capítulo Séptimo.
4. Inteligencia tendrá en cuenta que las decisiones acerca de las acciones tomadas o a tomarse, las intenciones de ellas y los motivos que las alimentan están en y son producto de la mente humana, tanto como las interpretaciones que los hombres hagan del pasado, el presente y el futuro en todos sus niveles y componentes.
5. También tendrá en cuenta que toda forma, proceso o método de interacción genera cambios en los escenarios, circunstancias y percepciones durante su transcurso, y sobre todo una vez arribados al resultado. En este sentido de interacción la negociación, en su concepción más amplia y abarcativa, es la principal. Además. el arribar a un resultado sea cuál o cómo fuere, implica un nuevo escenario o situación, o dicho de otra manera, introduce cambios en esa situación o escenario. Este paradigma se convirtió en la base principal de nuestra Teoría del Riesgo Político, que se desarrolla en el Capítulo Octavo.

Como puede comprobarse, y a tenor de los comentarios asentados en el Capítulo Quinto, estos paradigmas preocuparon a muchos. Constituyen la madre de nuestras investigaciones en percepciones y el origen de los temas que por su importancia han sido desagregados de este capítulo, para constituir los restantes hasta el final del libro.

En consecuencia trabajaremos prioritariamente sobre los cuatro primeros paradigmas. De estos primeros interesa quizá no definir con exactitud, pero sí conceptualizar algunos términos empleados, pues éstos tienen diferentes significados en otras ciencias y disciplinas.

b. Algunas convenciones terminológicas

En este tramo sólo haremos referencia a algunos de los términos incluidos en los paradigmas antes citados. A lo largo del capítulo agregaremos otros conceptos a este glosario inicial.

1. Interacción -humana-

Partimos de la idea que la interacción humana es la base de la realidad actual. En otros términos los seres humanos interactúan permanentemente entre sí, individual o colectivamente, de manera consciente o inconsciente, deliberada o espontánea, por placer o por necesidad, con buenas o malas intenciones, etc. Pero interactúan.

La contrapartida de la interacción hoy sería el estricto campo de la libertad individual absoluta y en soledad, sin ningún tipo de encuadre, referencia, limitación, proceso organizativo o agrupamiento. Además, a ese ser humano individual debería serle posible alcanzar la totalidad de sus deseos e intereses sin límites naturales, sociales o de conjunto. Esta situación es una utopía, una imposibilidad, en una visión general y universal.

Nos acercamos así a la primera idea de interacción: es el relacionamiento entre seres humanos. Es el relacionamiento que precede e incluye a las acciones, intenciones, intereses y deseos de los seres humanos y sus resultados, cada uno de ellos desde la óptica individual, personal y -por tanto- subjetiva de cada ser. Aquí conviene recordar lo visto en los Capítulos Segundo, Tercero y Cuarto.

A inteligencia le interesa la interacción¹⁸⁵ entre actores. En el apartado siguiente daremos conceptos sobre lo que denominamos así. Pero antes de pasar a ello es necesario indicar que en la aprehensión de interacción aparece en concepto de recurso escaso. Por él se define no sólo a los recursos materiales, sino a todo tipo de recursos que existen o pueden existir y sobre los cuales hay mayor demanda que oferta en un momento dado. Por ejemplo, un cargo o posición dentro de una organización, un premio, prestigio, etc.

Acerca de recursos, y para aclarar más la idea, tomemos un enfoque proveniente del mundo empresario. En él, de manera sintética, se reconocen tres tipos básicos de recursos: los materiales, los humanos y los intangibles. Los dos primeros son tradicionales y por tanto huelgan los comentarios. En cambio el último merece una consideración.

Se habla aquí de esas cosas, esa suerte de “personalidad” de una empresa u organización, que no puede medirse cuantitativamente, a la que muchas veces no puede asignársele valor material o monetario, pero que sin embargo existe y distingue -para bien o para mal- a dicha organización.

Incluye capacidades especiales, habilidades particulares y todo tipo de elemento no tangible, pero que pertenece a ella.

A inteligencia le interesa mucho el análisis de los tres tipos de recursos y especialmente las consecuencias que puedan derivarse del enfrentamiento por los llamados recursos escasos -incluidos prestigio, influencia, preponderancia de modelos, distintas culturas, etc.-. Cuando estas consecuencias devienen en conflictos -sean reales o potenciales- se abre el campo de la inteligencia estratégica. Cuando tratamos de anticipar la probable aparición de estos conflictos para prevenirlos, para que se adopten las acciones tendientes a evitarlos, para maximizar oportunidades -por ejemplo de cooperación- y así disminuir o eliminar ese conflicto, estamos en el campo de la inteligencia política¹⁸⁶.

En percepciones estudiaremos las causales, los condicionantes, los elementos que perfilan y dan un sentido determinado a la interacción -real o posible-, a través del análisis del enfoque que cada actor hace de un asunto determinado. Y ésta es la gran ayuda de nuestra teoría a inteligencia.

2. Actores -desde la visión de inteligencia-

Podemos englobar en este concepto a seres humanos individuales o colectivos -estos últimos con mayor o menor grado de organización- que tienen la necesidad, interés, intención o motivación de interactuar con otros actores, o se ven obligados a hacerlo.

En otras palabras hablamos de estados, gobiernos, grupos, personas, empresas, organizaciones, etc. -sean estatales o privadas, involucren total o parcialmente a un estado, o a varios, o a ninguno en particular- que tienen o desean tener influencia, pretensiones o alguna significación directa y relativamente clara sobre el objeto o asunto tratado¹⁸⁷.

A modo de muestra, si tomamos caso de integración comercial entre dos países tendremos mucho más que dos actores. De hecho deberá considerarse como tales a ambos países, sus gobiernos, sus distintos sectores de la vida institucional, económica y comercial, sus poblaciones en general y posiblemente por regiones, empresas extranjeras y locales, otros países vinculados o con intenciones de hacerlo, otras empresas fuera de su estricto territorio, las finanzas internacionales (y éstas posiblemente deban ser desagregadas), etc.

3. Escenarios

En este concepto asentaremos la definición elaborada por estos autores acerca del tema. Los argumentos y consideraciones explicativas de ello se

encuentran en el Capítulo Séptimo.

Así llamamos escenario a un conjunto de circunstancias que se producen - o pueden producirse a futuro- en un determinado ámbito -sea éste material o abstracto-, dentro del cual operan -interactúan- uno o más actores e intereses, que pueden y deben ser analizados con un alto grado de coherencia y unidad de criterio.

Debemos hacer aquí una aclaración. Para nosotros el concepto de escenario es englobante y alcanza tanto a escenarios pasados, como presentes y futuros, reales o perceptuales, concretos o potenciales. Sin embargo, y respetando la costumbre terminológica tradicional en inteligencia, a aquellos escenarios concretados, reales, operantes en el presente, generalmente se los llama situación actual.

Además hay diversos especialistas que sostienen -basados en las técnicas y metodologías para penetrar en el futuro- que el concepto de escenario sólo vale para ese futuro. No es tan así. Desarrollaremos éste y otros temas en un próximo trabajo sobre metodología y técnicas de análisis.

Nuestra postura al respecto es clara: todos son escenarios. Esto se verá sin dudas en el capítulo respectivo. Sólo aceptamos que se les llame situación actual - como segundo nombre particular- a los escenarios reales en el presente.

Queda por agregar que este acápite de escenarios, convenientemente tratado, ilumina y enriquece el desarrollo de todos los paradigmas, en especial el tercero.

4. Entorno

En este tema debemos visualizar que hemos ido creciendo en la concepción de una determinada configuración al estilo de lo comentado en el Capítulo Segundo, pasando por actores y tomando a éstos dentro de uno o más escenarios. Si recordamos el paradigma de Bochenski, que ve al mundo como un conjunto infinito de configuraciones, y al propio mundo como una gigantesca configuración, podemos entender el significado que damos a entorno.

Así, tanto como dijimos que los actores no están aislados de un contexto y que los asuntos que nos interesa analizar tampoco lo están y que por ello deben detectarse los escenarios respectivos, estos últimos tampoco estarán aislados, sino envueltos, involucrados de una u otra manera en un marco mayor.

A esa envoltura, a esa red o madeja de asuntos, temas, actores, circunstancias y demás elementos válidos de ser analizados que rodean a uno o más escenarios, que de una u otra forma están o pueden estar

involucrados con dichos escenarios o con los actores y sus acciones, lo llamamos entorno.

En otras palabras todo aquello que parece externo, fuera del ámbito definido del asunto a tratarse, pero que pueda incidir en él, debe ser analizado bajo la categoría de entorno.

SECCIÓN SEGUNDA: EL CAMPO DE TRABAJO

a. Nuestra definición de percepción

Tal como señaláramos en el capítulo anterior, entendemos por percepción lo siguiente:

Visión, imagen o interpretación que un actor determinado tiene acerca de un escenario -real, potencial, o futuro- y de sus circunstancias, relaciones y contenidos, como también de las características de la interacción motivada o emergente de ella, a la luz de sus propios patrones, intereses y/o condicionantes.

Obviamente esta visión incluye, en el proceso analítico de detección de esa percepción, lo que dicho actor “piensa” -en realidad valora, mide, interpreta- de los restantes actores involucrados y de éstos y de sí mismo en relación con el tema o asunto concreto de que se trate. Más adelante veremos un sencillo ejemplo.

Al respecto Muir, desde un interesante enfoque que vincula a la geografía política, las relaciones internacionales y la toma de decisiones, comenta:

“Los estudios de la percepción se basan en el hecho esencial de que las decisiones humanas no se forman con pleno conocimiento de la realidad, sino que se fundamentan en percepciones de la realidad que son incompletas siempre y muy imprecisas a menudo” ¹⁸⁸.

En otra parte -y siempre en el específico campo de su texto- expresa:

“En la investigación geográfica de la toma de decisiones hay que recordar que, aunque las decisiones estudiadas están afectadas por las percepciones de quienes las toman, se pueden aplicar también diferentes percepciones a la naturaleza de la toma de decisiones” ¹⁸⁹.

Estamos entonces en la disyuntiva central de nuestra teoría y de su aplicación práctica en el campo de inteligencia. Enfrentamos una de las aparentes diferencias -por vía de las necesidades concretas de este conocimiento orientado que es inteligencia- entre ella y el eje esencial del

conocer científico. Sin embargo esto, que a priori aparece como una gran dicotomía, no lo es tanto si se comprende acabadamente su objeto de conocimiento.

Nos explicamos mejor. La ciencia busca la verdad. En otras palabras trata de llegar a la realidad. Abundamos en numerosas ideas al respecto en el Capítulo Segundo, inclusive en las particularidades de las ciencias sociales. Inteligencia, a través de la detección y análisis de percepciones -entre otras técnicas y métodos-, también busca la verdad, la realidad. Busca esa particular y subjetiva realidad-verdad que cada actor tiene, independientemente de cuán lejos o cerca de la “verdadera realidad” esté.

Así el objeto de inteligencia en este campo es similar al objeto científico. La interacción se basa en las “realidades” de los agentes interactuantes. Por lo tanto esas realidades son las que interesan sobremanera para la toma de decisiones.

No decimos aquí que la “verdadera realidad” no interese. Sí interesa. Y mucho. Tanto que debe ser un estudio paralelo de inteligencia, el que a su vez estará fuertemente expuesto a las subjetividades humanas individuales y colectivas, organizacionales y circunstanciales. Cabe aquí la pregunta: ¿Conoceremos alguna vez la cruda realidad? Y lo que es más importante: ¿Podremos alguna vez predecir la “realidad por venir” con certeza? Seguramente podremos acercarnos mucho a ello, pero también es muy probable que nunca alcancemos el éxito total.

Barker nos hace la siguiente advertencia:

*“Por tanto, lo que en realidad percibimos en esencia está determinado por nuestros paradigmas. Lo que a una persona con un paradigma puede resultar muy notorio, perfectamente obvio, puede ser casi imperceptible para otra persona con un paradigma diferente. En esto consiste el **efecto paradigma**”* ¹⁹⁰.

En el modelo de trabajo que presentaremos más adelante hemos encontrado una suerte de paradigmas comunes a todas o la mayoría de las circunstancias, escenarios y actores, y al concretarlos en un proceso secuencial de análisis, facilitamos la detección de las diferencias o particularidades que cada actor presenta en cada uno de esos paradigmas.

Veamos ahora una síntesis conceptual acerca de para qué analizamos las percepciones.

b. El objeto de detectar y analizar percepciones

Ya en el Capítulo Quinto acercamos algunos indicios. Volvamos sobre ellos y ampliemos su alcance. Allí dijimos:

Al trabajar en percepciones es fundamental el análisis, detección e interpretación de:

1. Las acciones reales y/o potenciales que cada actor involucrado en el asunto pueda adoptar, basándose en el análisis de sus intereses, objetivos y parámetros generales de conductas, especialmente las interactivas.

Este es el primer gran “para qué” de nuestra propuesta. A inteligencia, y más que a ella al decisor, le interesará conocer, con la mayor anticipación y precisión o aproximación, qué puede esperar de los demás actores involucrados en un asunto. Así tratará de:

- Evitar sorpresas;
- Estar preparado para dichas acciones;
- Tomar, recuperar o mantener la iniciativa;
- Actuar en tiempo y forma para modificar o evitar dichas conductas; etc.

El segundo “para qué” mencionaba que debían investigarse también:

2. Las relaciones multicausales y los efectos ocurridos o esperables en un determinado escenario, incluyendo el impacto de retroalimentación de éstos en la percepción original y en los sucesivos resultados.

En este segundo objeto del análisis de percepciones vinculamos enfáticamente el trabajo en este campo con descrito en el Capítulo Octavo. De todos modos vale el comentario que una vez iniciado un trabajo en percepciones éste debe sostenerse, mantenerse y actualizarse permanentemente, pues los cambios perceptuales pueden ser muy veloces, sorpresivos y de magnitudes insospechadas.

Pero es hora de presentar lo que nosotros proponemos práctica y concretamente.

¿Cómo hacemos para analizar las percepciones de otros actores?

c. Método y esquema de trabajo

Es imprescindible pasar por dos grandes etapas en el análisis de percepciones. La primera de ellas consiste en adentrarse en cómo ve -de manera general- la realidad o el futuro un determinado actor. En ella, intentaremos “conocer” a ese actor, su forma de ver las cosas, sus peculiaridades, parámetros y paradigmas generales. No debe confundirse aquí con lo que podemos llamar paradigmas permanentes, puesto que, si

bien estudiaremos muchos de los aspectos comunes, pesados, sólidos y repetitivos de ese actor, cada uno de ellos puede sufrir variaciones en un momento dado. Estas variaciones pueden ser de tal magnitud que si sólo consideramos lo general y estable, lo histórico, podremos equivocarnos.

De todos modos el objeto de esta primera etapa es **conocer al actor**, pero esto no es suficiente. Un buen trabajo de percepciones debe permitirnos llegar a **pensar como ese actor**. Es decir meternos dentro de su piel, de su mente, de sus circunstancias y valores, de su forma de entender, decidir y actuar, entre otras cosas.

La segunda etapa, que no puede abordarse si no se ha completado la primera, es la dedicada a analizar a ese actor frente a un asunto concreto. Allí intentaremos reconocer cuáles son las habilidades, capacidades, incentivos, limitaciones y condicionantes que ese actor tiene -ya sean reales o perceptuales- en referencia al asunto que nos interesa analizar y cómo se conjuga lo reconocido en la etapa anterior, frente a ese asunto, hoy y aquí.

Cumplidas ambas etapas, estaremos en condiciones de apuntalar al decisor, no sólo con el conocimiento ya adquirido a través de este proceso, sino también con la deducción desde dicho conocimiento y otras actividades de análisis de inteligencia, de posibles acciones, conductas y otros elementos valiosísimos de cada actor en un escenario determinado, que - como ya se dijo - constituyen el objeto de esta teoría.

Asimismo este tipo de resultados alimenta de una manera muy congruente, sólida y concreta la determinación de los riesgos y oportunidades que dicho escenario y sus actores presentan a nuestro decisor.

Pasemos entonces a desarrollar -de manera muy escueta- las etapas y sus pasos. Cabe aquí una advertencia: los pasos descritos son los que constituyen la base del método y no pueden ni deben faltar. Sin embargo los analistas deberán esforzarse en cada asunto particular para enriquecerlo y desagregarlo tanto como sea necesario. Queda entonces planteado el método general para el análisis de percepciones en inteligencia.

SECCIÓN TERCERA: PRIMERA ETAPA: VISIÓN/ES DE LA REALIDAD (ALTERIDAD)

Esta etapa se orienta a obtener un adecuado conocimiento sobre cómo ve la realidad o el futuro cada actor. Cabe acotar que nosotros, nuestro propio actor, tendrá a su vez una determinada percepción acerca de la misma realidad. Esto fue señalado repetidamente en varios capítulos. Esta visión propia puede estar tan cerca o tan lejos de la verdadera realidad como surja

de las diferentes variables que condicionan la percepción respectiva. Simultáneamente cada actor tendrá su propia percepción de lo mismo, también condicionada por múltiples factores. Luego las posibilidades de diálogo, de negociación, en definitiva de interacción entre estos actores con diferentes percepciones, pueden ser muy difíciles y riesgosas.

Una de las maneras -muchas veces la única- de evitar este riesgo será que por lo menos un actor conozca las percepciones de los demás y sobre esa base lleve adelante el proceso interactivo, sin lesionar, sin confundir, sin cometer o crear errores, especialmente perceptuales. Inclusive, el conocer esas diferentes percepciones puede motivar una interesante interacción previa a la que es objeto concreto, tratando de aclarar entre los distintos actores cuáles son las diferencias perceptuales y -si fuera posible- ir modificándolas para acercarse a una suerte de consenso en ellas.

Como se habrá podido advertir en el título de este punto incorporamos el término “alteridad”. Así denominamos a la etapa. Este concepto, que pretende ser su síntesis, nos indica que a través de los tres parámetros analíticos que desarrollaremos a continuación; podremos arribar al conocimiento adecuado de la alteridad de cada actor. Es decir a una suerte de “personalidad”, especialmente focalizado hacia sus conductas, acciones y reacciones esperables y -sobre todo- posibles de ser previstas.

Utilizamos el término alteridad {*lat. alteritas*} como un desprendimiento de su sentido original, descrito por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua como **condición de ser otro**. En nuestro empleo el concepto de alteridad, o mejor el conocimiento de la alteridad de cada actor, significa introducirse en su personalidad compleja, en su forma de pensar, de vivir, de evaluar las cosas, de actuar y reaccionar. En definitiva en la manera de interactuar. El estudio de la alteridad queda planteado entonces a través de tres pasos analíticos:

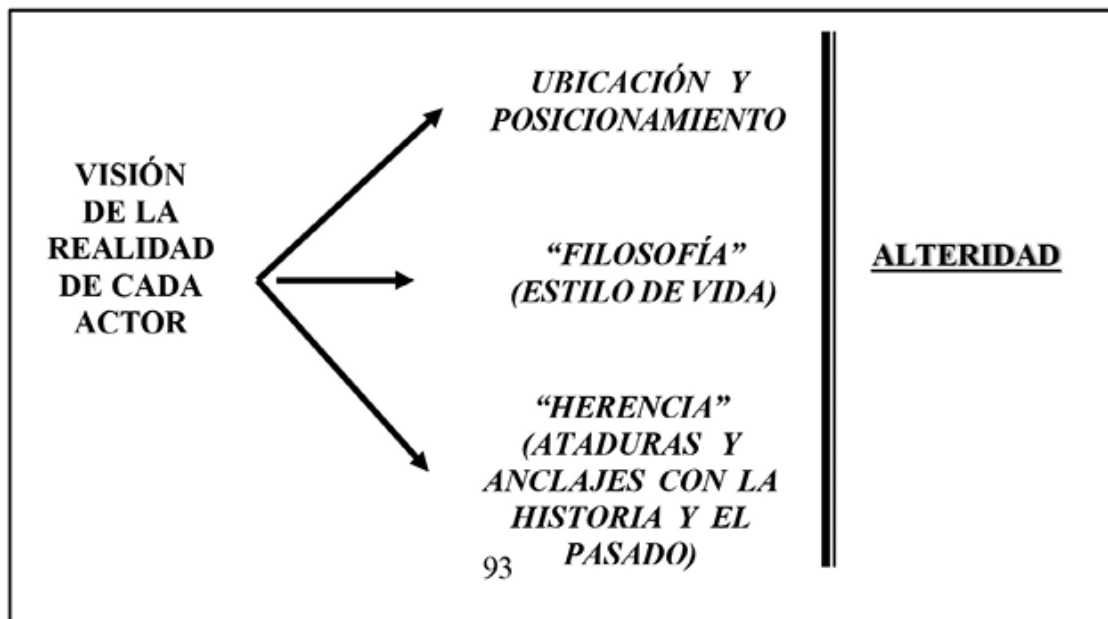


Gráfico N° 10

Veamos ahora los conceptos sobre los tres parámetros básicos para descubrir esa alteridad.

a. Primer parámetro: ubicación y posicionamiento del actor

El primer aspecto que debemos considerar es la ubicación de cada actor estudiado. En este campo obviamente analizaremos su ubicación física; su espacio (real, geopolítico y estratégico), las características de dicho espacio, y su análisis comparativo con respecto a los demás actores y circunstancias, estén o no involucrados en un escenario particular. Es evidente que atendemos, no sólo al asunto que nos preocupa, sino también al entorno en general.

Este análisis debe ser efectuado bajo la premisa de tratar de entender -o descubrir- cómo esa ubicación física, ese espacio, afecta, condiciona, motiva o produce diversos efectos en las percepciones propias de dicho actor.

Pero debemos avanzar más. Dentro de este parámetro necesitamos analizar e investigar lo que llamamos posicionamiento. Nos referimos -y esto es más importante que lo anterior- a cómo se posiciona ese actor frente a la interacción, al escenario, al entorno y a otros actores. En otras

palabras cuál es el posicionamiento que se autoasigna el actor en ese momento y cómo lo ha hecho en general, sin olvidar la detección de las razones para ello.

Debe verse cuál es el posicionamiento que ese actor se autoasigna en referencia a los distintos entornos que lo circundan. No sólo los geográficos, fronterizos o próximos, sino su posición dentro de organizaciones, alianzas, empresas, sistemas cooperativos, niveles de prestigio e influencia y todo tipo de agrupamiento formal, informal, jurídico o fáctico en el que el actor participe.

También es de vital importancia detectar si un actor se posiciona frente a una interacción o acontecimiento como agredido o agresor, como ofendido u ofensor, como débil o fuerte, con o sin capacidades y virtudes, como culpable o inocente, como deudor o acreedor -no sólo de dinero y materia, sino inclusive de satisfacciones morales, éticas o reivindicativas-, y todo otro juego de posicionamiento.

Evidentemente estamos tratando de detectar cómo ese actor ve y percibe su propia entidad en relación con el resto del proceso interactivo. Es claramente el análisis de una o más percepciones dinámicas, cambiantes, fuertemente subjetivas, pero que afectan marcadamente las posibilidades de diálogos, interacciones y negociación racionales.

En este campo -como en la mayoría de los pasos de nuestra teoría- diversos especialistas tendrán mucho que decir. Antropólogos, sociólogos, geógrafos, psicólogos, ambientalistas, politólogos, filósofos, teólogos y otros deberán optimizar sus conocimientos y quizás adaptar sus métodos de investigación para arribar a diagnósticos acertados.

Sólo una vez efectuado el estudio de ubicación y posicionamiento de un actor podremos avanzar en otros aspectos de su alteridad. No olvidar que este trabajo deberá hacerse para la totalidad de los actores involucrados en un asunto.

b. Segundo parámetro: “filosofía”, o estilo de vida - primer análisis de conducta-

Para nuestra teoría consideramos “filosofía” -utilizando este término en un sentido general y flexible- al conjunto de pautas, normas y conductas habituales que un actor tiene, y si guarda relación o no con las del grupo social al que pertenece.

Buscaremos entonces descubrir cuáles son los elementos esenciales que moldean, condicionan y perfilan su forma de ver las cosas. Asimismo es necesario estar muy atentos a descubrir cuáles son los elementos y

características que se deducen, si hay indicios de cambio, si éstos tienden a ser permanentes o transitorios.

Este análisis es sumamente importante. Veamos algunos ejemplos. El sentido de libertad individual, el estilo de vida dado por un modelo económico -en nivel macro, o en lo individual-, la relación con el Estado, la solidaridad, la “superioridad racial” -entiéndase, por favor, que no la predicamos, pero la historia nos da ejemplos categóricos-, el idioma, los naturales frente a los inmigrantes, el hombre frente a la ley, la actitud hacia el trabajo, etc.

El lector ya habrá encontrado el sentido a este enfoque y por lo tanto nos exime de mayores explicaciones.

Quizá convenga recordar que quienes hemos viajado podemos haber dicho alguna vez “me gustaría vivir en ese lugar, pero no tolero su forma de vivir la vida”. Con este ejemplo casi doméstico reflejamos el objeto de nuestra investigación en este parámetro. En esencia éstos y muchos otros elementos que conforman esa filosofía condicionarán las conductas de los actores y por supuesto el proceso de interacción.

c. Tercer parámetro: herencia -segundo análisis de conducta-

Este parámetro es complementario y contribuyente de los dos anteriores. A tal extremo que muchas veces deberá ser estudiado simultáneamente con los restantes, para alimentar con sus conclusiones el avance investigativo en aquéllos.

A través de su conocimiento trataremos de entender cómo pueden influir en las decisiones del actor y en su conducta en general, su cultura, su religión, sus ataduras o vínculos de lengua, moral, raza, los sentimientos de pertenencia histórica grupal, sectorial, ideal, y todo otro elemento que de alguna manera nos acerque a adentrarnos en sus sistemas conscientes, inconscientes y subconscientes de conducta, pensamiento y decisión.

Las tradiciones, el llamado “peso de la historia”, el legado de los ancestros, las glorias el prestigio, las antiguas conductas imperiales, los destinos inexorables son todas expresiones muy conocidas en las páginas de la literatura épica y en los profundos trabajos de magníficos historiadores, que marcan -con absoluta claridad- cómo estos elementos condicionan conductas y decisiones.

Hemos leído y escuchado más de una vez, frente a alguna decisión de un personaje público importante, frases, tales como “quedó atrapado en su propia cultura”, “la responsabilidad de su historia lo hizo”, y así otras. Es

evidente en consecuencia que también esos parámetros marcarán pautas de conducta y por tanto afectarán la interacción.

d. Encontrando la alteridad

De tal manera con estos tres parámetros como basamento principal estaremos en condiciones de entrar en la estructura de pensamiento de un actor, especialmente en lo referido a sus posibles conductas, tanto como en las acciones, reacciones e inacciones.

No es sencillo lograrlo para actores complejos, sobre todo cuando no son unipersonales. Sin embargo, siguiendo esta guía que damos a modo de síntesis, realmente es posible mejorar mucho el trabajo de inteligencia y apoyar las decisiones de los ejecutivos.

Por supuesto que en cada caso particular y para cada actor, estos deberán ser desagregados en las variables e indicadores necesarios. Sólo la experiencia dará a los analistas la habilidad y flexibilidad para optimizar este esquema y adaptarlo al caso concreto.

SECCIÓN CUARTA: SEGUNDA ETAPA: EL VALOR DEL ASUNTO PARA CADA ACTOR

En esta segunda etapa, que es conveniente se encare luego de haber finalizado la anterior, nos basamos en que ya hemos adquirido un conocimiento adecuado de la alteridad del actor considerado.

Ahora nos concentraremos en el asunto focal, en el tema concreto que ha motivado el estudio de inteligencia. Respecto de él trataremos de conocer qué entidad o valor representa, significa o le asigna ese actor a dicho asunto. Este estudio debe hacerse para todos y cada uno de los actores involucrados.

Para conocer el valor que un actor le asigna a un asunto nos basaremos en diferentes pasos de estudio, los que deben seguirse secuencialmente. Ellos son:

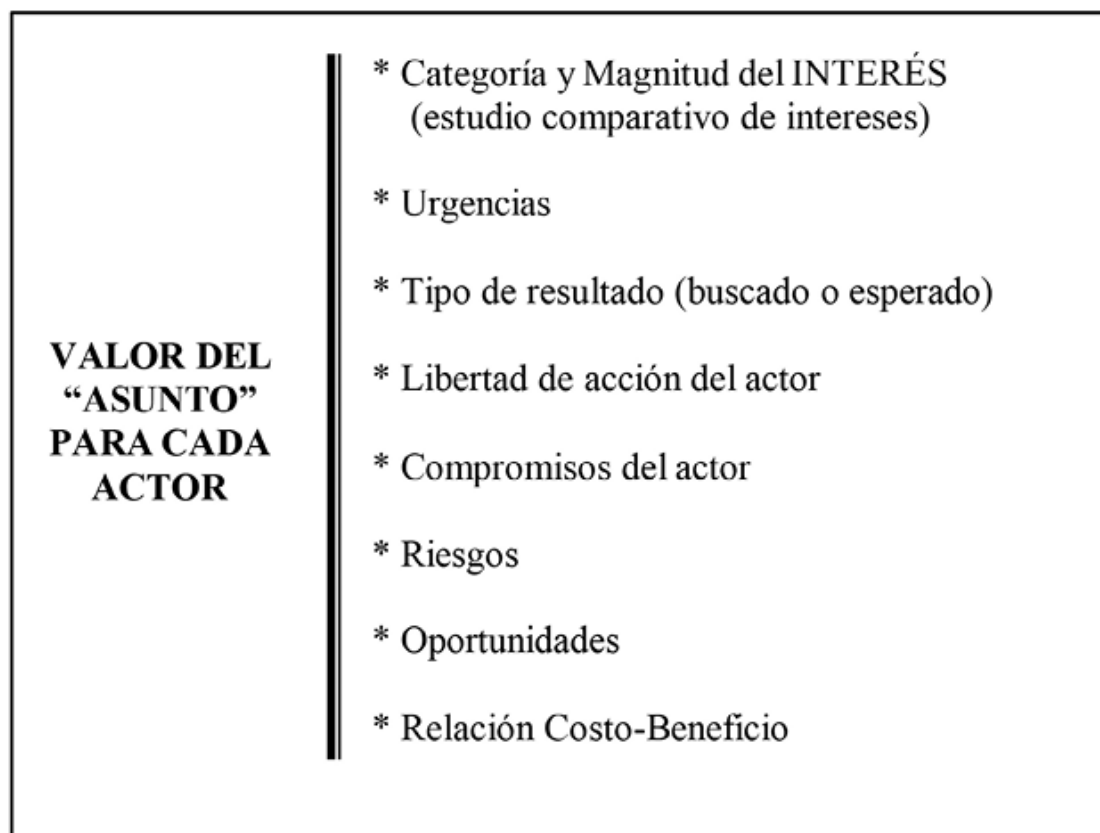


Gráfico N° 11

Como se deduce de su agrupamiento éstos son los ocho elementos analíticos fundamentales para detectar el valor que un actor le da a un asunto determinado, y sobre esa base cuáles pueden ser sus conductas y actitudes en un momento y caso. Estos pueden agruparse a su vez en tres subgrupos.

El primero de ellos, que comprende al interés, las urgencias y el resultado, constituye en realidad el conjunto complejo de valorización pura, o estricta, del asunto. En este subgrupo se “mide” lo más precisamente posible qué vale en “su” realidad -su percepción de valor- ese tema -qué significa, qué representa, qué papel juega en ese momento de la vida y circunstancias de ese actor-. En síntesis estamos averiguando “qué quiere”.

Los dos subgrupos siguientes miden cosas distintas a las anteriores, pero que seguramente condicionarán fuertemente las decisiones del actor. El segundo mide los condicionantes principales que el decisor tendrá, a pesar del valor que le haya asignado. El estudio de la libertad de acción del actor

y de los compromisos que lo atan es crucial. De esta forma, si bien ya sabíamos qué quiere el actor, ahora preguntamos “¿qué puede hacer?”

El tercer subgrupo mide en esos tres parámetros cuál es la conducta de jugador del actor. Es decir frente a determinados riesgos, si arriesga, cuánto “apostará”, si se comportará esencialmente como oportunista. En definitiva trataremos de saber “cuánto y cómo jugará sus fichas”.

Con este esquema de análisis estaremos en condiciones, junto al procesamiento de la primera etapa, de conocer cómo percibe un actor la realidad general y un asunto concreto. De hecho poder obtener -sobre todo anticipadamente- esta inteligencia será de muy grande ayuda para un decisor y para todo su equipo -estrategas, negociadores, ejecutivos, planificadores, etc.-. Veamos ahora unos comentarios sintéticos sobre los parámetros mencionados.

a. Categoría y magnitud del interés

Debemos tratar de conocer las características del interés que cada actor tiene sobre el tema en cuestión. Dentro de esta “medición” debemos determinar, como mínimo, la categoría de ese interés y su magnitud ¹⁹¹, sin olvidar la medición de otros intereses complementarios o acompañantes, que siempre existirán, directa o indirectamente relacionados. Además, un mismo asunto representará normalmente distintos grados e intensidades de interés para distintos actores.

El tema de analizar los intereses es arduo y hay muchas opiniones al respecto. Ya fue explicado antes pero podemos hacer reflexiones sobre ello. En principio mencionamos como categorías y magnitudes de intereses a las siguientes:

Categorías ¹⁹²:

- Intereses en cooperación.
- Intereses en competencia.
- Intereses en conflicto.

Magnitudes ¹⁹³:

- Intereses vitales.
- Intereses importantes.
- Intereses secundarios o periféricos.

Una forma práctica de analizar los múltiples intereses de un actor y, lo que es más importante, los múltiples intereses que existen entre actores que participan de una interacción -sea ésta una cooperación o una guerra, en los extremos-, es cruzar estos dos criterios clasificatorios de los intereses. Con la tabla de doble entrada que se obtiene al ir ubicando en cada casilla los diferentes intereses da visual y rápidamente una clara idea del “paquete” de intereses en juego y la posición del interés que nos preocupa.

ANÁLISIS COMBINADO DE CATEGORÍA Y MAGNITUD DE INTERESES

MAGNITUD CATEGORIA	VITAL	IMPOR- TANTE	SECUN- DARIO
EN COOPERACIÓN			
EN COMPETENCIA			
EN CONFLICTO			

Gráfico N° 12

Veamos algún ejemplo. Supongamos un actor que tiene su interés -en relación con el asunto que nos ocupa- ubicado en la casilla más peligrosa: un interés en conflicto y vital. Si no analizamos la totalidad de los intereses relacionados, sea directa o indirectamente, podemos cometer el tradicional error de focalizar sólo ese interés, y por lo tanto las percepciones -inclusive las nuestras- nos llevarán a la escalada y posiblemente al descontrol. O como mínimo a pensar que entre nosotros y el otro actor sólo hay conflicto.

Si además de ese interés peligroso el cuadro nos muestra que existen otros intereses, por ejemplo, uno importante y en cooperación, tendremos frente a nosotros una herramienta de diálogo que bien utilizada puede

morigerar al interés en conflicto, o puede ofrecer otras vías de negociación, otros tiempos, otras posibilidades interactivas que alejen o frenen la inminente posibilidad de un conflicto creciente.

Un correcto trabajo exploratorio para llenar este cuadro será de mucha utilidad para inteligencia y para el decisor. Pero además este mismo cuadro servirá más adelante, cuando tengamos estudiados a todos los actores y podamos comprobar con su llenado y manejo, los complejos procesos reales o potenciales de interacción y sobre todo las áreas de alto riesgo.

Este cuadro tiene otras múltiples aplicaciones que el lector ya habrá descubierto. No es el momento de explayarnos en ellas, pero sí advertir que es una herramienta de uso permanente en todo tipo de análisis. Veamos ahora el segundo parámetro de este subgrupo.

b. Urgencias

Independientemente del interés en juego deben analizarse las urgencias de cada actor en relación con el mismo y también con el asunto en general y el proceso interactivo en particular.

Urgencias de acción, de obtener resultados, de lograr o demostrar a otros alguna satisfacción, urgencias operativas y otras son fuertes condicionantes de las acciones y decisiones, e inclusive alteran la anterior valoración de los intereses. A su vez es necesario determinar cuáles son las causas o razones de dichas urgencias y cuáles son sus características.

Una vez determinadas las urgencias se las analiza en conjunto con el anterior parámetro -los intereses- para tratar de determinar prioridades y focos de atención. Un bajo interés, pero muy urgente, puede cambiar las “reglas del juego” y complicar negociaciones u otro tipo de interacción.

Procesos electorales, crisis políticas o institucionales, premuras económicas -en países, empresas e individuos-, catástrofes, problemas sociales, raciales o étnicos, grupos de interés no consolidados o con fuertes discusiones internas, etc. son parte de las múltiples causales que pueden presionar con urgencias sobre los decisores, obligándolos a actuar -a interactuar- fuera de tiempo -tiempo óptimo o deseable- u oportunidad, y lo que es más peligroso fuera de medida o proporción.

Al terminar este análisis conoceremos los intereses, condicionados ya por las urgencias. Veamos a continuación la importancia de medir el tercer parámetro del subgrupo.

c. Tipo de resultado buscado o esperado

Aquí observamos dos actitudes frente al resultado. La primera, si el resultado es buscado por el actor, normalmente será una conducta activa, explícita, a veces agresiva, pero suficientemente clara al fin, puesto que estará en superficie. Puede ser desmedida, pero lo sabremos.

En cambio la segunda conducta, el resultado esperado, es típica de actores que no explicitan lo que quieren, aunque lo saben muy bien. En este caso el resultado también puede ser desmedido, pero el problema será que normalmente no lo conocemos con precisión. En consecuencia todo intento de satisfacerlo puede encontrarse con que no lo satisface y, lo que es peor, al no haberlo explicitado, el actor no tiene compromisos adquiridos al respecto, por lo que puede modificar -incrementar sus apetencias- a medida que avanza la interacción o negociación, constituyendo un camino de nunca acabar.

En definitiva interesa conocer cuál es el tipo de resultado buscado -conducta fuertemente activa de un actor- o esperado -comportamiento pasivo, oculto y peligroso-. Este análisis es conveniente hacerlo en conjunto con los elementos anteriores, ya que, por ejemplo, una baja urgencia y un interés medio pueden tener un resultado esperado desmedido, que complicará marcadamente las negociaciones, o puede convertir una competencia en un conflicto

De esta manera, combinando adecuadamente los tres elementos analíticos mencionados, tendremos una cabal idea de cómo percibe ese actor su interés, a la luz de las urgencias y resultados. Y nosotros tendremos también una idea de qué podemos esperar, qué podremos hacer. Sin embargo debemos perfeccionar el estudio. Avancemos ahora con el segundo subgrupo.

d. Libertad de acción

Al entrar en el segundo subgrupo combinaremos también el análisis de otros parámetros muy importantes. El primero de ellos es la libertad de acción.

Se trata de analizar cuál es el grado de posibilidades concretas que cada actor tiene para llevar adelante sus intereses, urgencias y resultados. No sólo se analizan sus capacidades, sino también su "personalidad" (alteridad), los condicionantes que tiene y su predisposición a diferentes estímulos y situaciones.

Entre ellas el respeto a las normas explícitas o implícitas, a los valores o las costumbres, sus dependencias reales o perceptuales, sus ataduras con diferentes públicos - la opinión pública, en el caso de gobernantes; los accionistas y/o consumidores en el caso de empresas; la familia y su

entorno en el caso de individuos- son ejemplos de elementos que pueden limitar la libertad de acción.

Además existen otros condicionantes, muchos de ellos de orden psicológico y a veces patológico, tales como decisores que se paralizan en crisis o bajo presión y otros que potencian -a veces en forma desmedida- su agresividad, índices de violencia o hiperactividad. Todos los elementos mencionados deben ser estudiados por sí y en estrecha vinculación con los elementos que se describen en el siguiente punto.

e. Compromisos

En este elemento, de la misma manera que anteriormente la libertad de acción, se analizan los compromisos de un actor; es decir todos los condicionantes que cada actor - especialmente por lo que podemos llamar compromisos adquiridos o impuestos- tiene para llevar adelante sus deseos.

Alianzas, acuerdos, deudas, contratos, relaciones especiales -históricas, culturales, raciales, producto de guerras, etc.-, sistemas de cooperación o integración, interrelaciones varias -empresas mixtas, fronteras y elementos compartidos, negociaciones anteriores que generan lealtades, débitos o reciprocidades, etc.- son todos elementos a tener en cuenta, pues esas relaciones y compromisos muchas veces atan a los decisores y otras los obligan a tomar decisiones que preferirían no haber tomado. Inclusive en contra de sus reales deseos, de sus objetivos e intereses, en un extremo.

De esta manera estamos condicionando y poniendo cada vez más en el plano real el estudio de los tres primeros elementos de análisis, a través del agregado de estos condicionantes. Pero nuestro estudio merece un tramo más. Tomaremos el tercer subgrupo de parámetros

f. Riesgo

Es aquí donde debe enriquecerse el análisis de los subgrupos anteriores con la medición de la conducta del actor frente a los riesgos. Veamos algunas definiciones de riesgo. Según varios diccionarios de la lengua castellana **riesgo es proximidad de un daño o posible llegada de él**¹⁹⁴. Para nosotros, y a los fines de este trabajo, entendemos como riesgo a *las circunstancias que, en relación con un asunto concreto o dentro de un escenario, pueden dificultar o impedir la satisfacción de un interés, o el logro de un objetivo o resultado.*

Aquí se analizan los riesgos, tanto los claramente reconocibles, como los posibles y los emergentes, y sobre todo la conducta del actor hacia los riesgos y su capacidad de absorción. En este sentido la conducta frente a riesgos en cada actor es diferente. Pero además los intereses, las urgencias, los resultados apetecidos y otros condicionantes alterarán la conducta hacia los riesgos, aun en un mismo actor.

g. Oportunidades

Así como se analizaron los compromisos y riesgos, es necesario analizar las oportunidades que ese actor tiene o percibe, pues sus conductas serán distintas frente a una percepción de este tipo. A veces alguien percibe una oportunidad que realmente no existe y por lo tanto fuerza una posición o adopta una conducta sobre la base de dicha percepción, que no es entendida así por los otros interlocutores. Es más, muchas veces los demás actores pueden tomarlo como una amenaza.

Además el especial diálogo que se produce entre los actores puede complicarse cuando uno de ellos ve una oportunidad, que no lo es para otro, con lo que se generan discusiones de diverso tipo. Estas dicotomías reales o perceptuales se agravan cuando un actor, que en el asunto en cuestión tiene intereses de baja magnitud, vislumbra una oportunidad, directa o indirectamente relacionada. A partir de allí generará su propia dinámica y ésta puede enfrentarse drásticamente con el contexto general y crear celos, suspicacias, malas interpretaciones -errores de percepción- que en definitiva complican la interacción.

En otras palabras cuando las oportunidades pueden ser compartidas por todos o la mayoría de los actores involucrados, son buenas, positivas y dignas de explotarse. En cambio cuando algo es una oportunidad para uno o para muy pocos, debe tenerse mucho cuidado pues puede alterar drásticamente el escenario. Vayamos entonces al último parámetro de análisis de nuestra teoría de las percepciones.

h. Costo-beneficio

El último elemento de análisis de este esquema -que no significa exclusión, sino que permite agregar otros elementos si se lo considera oportuno- es la percepción sobre cómo ve, juega y valora cada actor la relación costo-beneficio en el asunto en cuestión.

Este es posiblemente el tema más complejo de analizar y sujeto a mayores imperfecciones o errores. Sin embargo no puede ni debe obviarse.

Tratamos de saber cómo es la relación que un actor maneja entre lo que está dispuesto a jugar, apostar o comprometer, y lo que espera recibir. Y qué puede pasar si fracasa.

Pero dado que ambos valores son probabilísticos y de ninguna manera constituyen un sistema de suma cero, el análisis debe hacerse de la siguiente forma, según un elemental proceso de preguntas:

1. En este asunto cuánto está dispuesto a invertir el actor y -sobre todo- cuál puede ser el costo en caso de fracasar parcial o totalmente.
2. En dicho asunto cuál es el beneficio que espera obtener. ¿Es este beneficio proporcionado, según las pautas de ese actor?
3. ¿En caso de fracasar, la pérdida o disminución en la obtención del beneficio justifica el costo y la acción, actitud o conducta?

De esta manera hemos presentado sintéticamente nuestro modelo de trabajo en la Teoría de las Percepciones. Veamos un ejemplo elemental, que ayudará a la comprensión práctica.

SECCIÓN QUINTA: UN EJEMPLO. VALOR ESTRATÉGICO DE UN ÁREA GEOGRÁFICA

Se ha insistido en los riesgos de la carga subjetiva, a través de las percepciones y de las dificultades y peligros que ello entraña. En el análisis que nos ocupa debe tenerse en cuenta que además de los errores perceptuales habrá distintas valoraciones en cuanto a la magnitud, importancia o nivel de un conflicto, y a los intereses y objetivos en juego.

Cada actor establece en su relación conflictual un juego de valoraciones “de ida y vuelta” con cada uno de los restantes actores participantes y acerca del asunto que es motivo de análisis. Siguiendo el esquema del cuadro que se agrega, en el que se ha tomado el caso más simple, el de la valoración estratégica de un área geográfica sobre la que aparece un conflicto -o por lo menos un interés en competencia-, un actor determinado analiza el conflicto desde su óptica y nivel de interés y luego trata de “percibir” qué valor tiene dicho conflicto -o dicha área- para cada uno de los restantes actores. Esos otros actores hacen lo mismo, generando de esa manera una “malla entrecruzada” de percepciones que difícilmente coincidirán, puesto que cada uno de ellos tiene diferentes intereses y objetivos.

Sin embargo cuando entre los actores hay diferentes percepciones sobre un mismo asunto -por ejemplo, una misma relación, o la valoración que un

tercer actor tiene de determinado tema-, pueden producirse en consecuencia riesgosas diferencias, que pueden degenerar en una incapacidad de comunicación y la subsiguiente pérdida de control ¹⁹⁵.

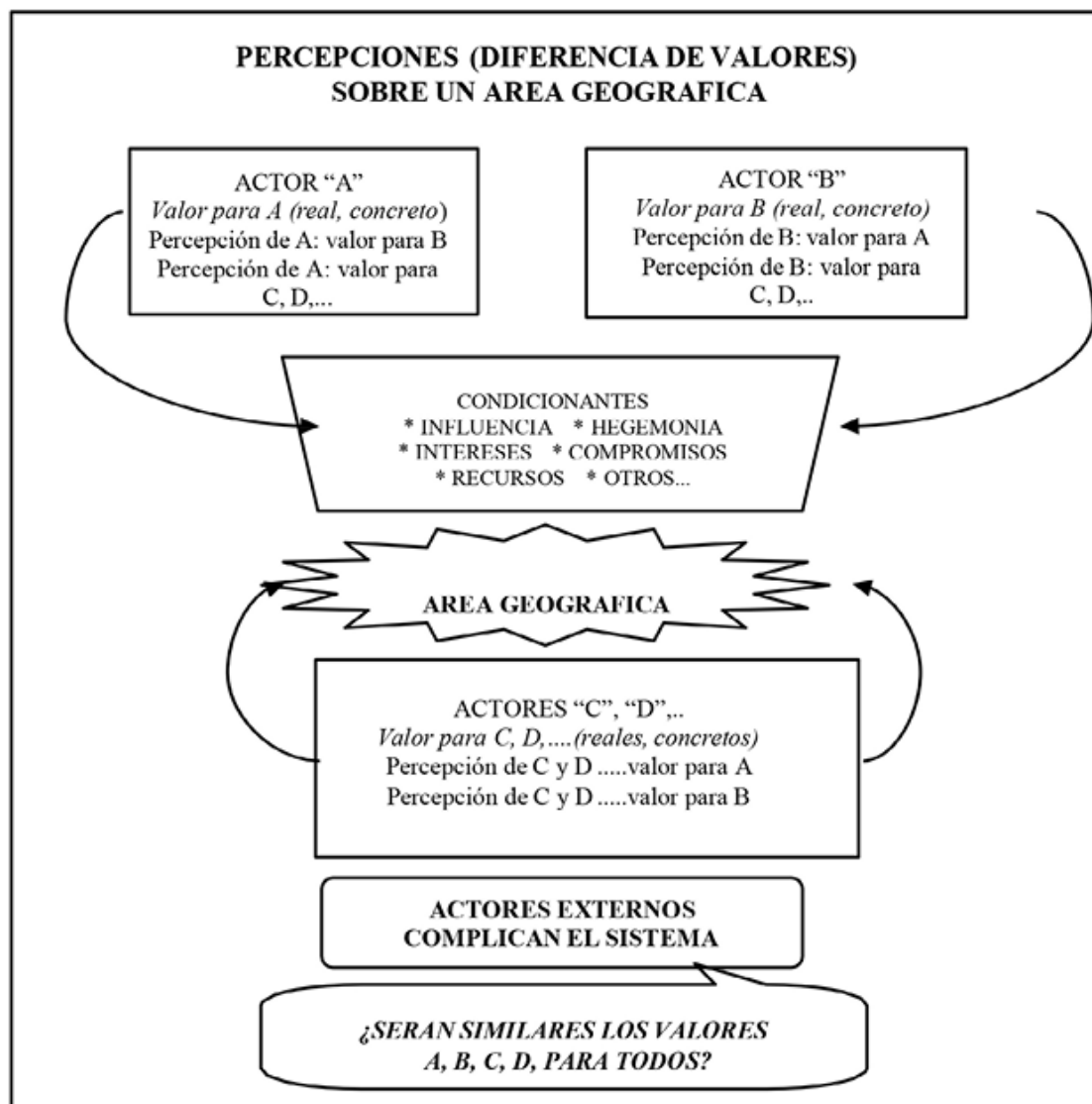


Gráfico N° 13

A través de este esquema podemos obtener -entre otras- las siguientes conclusiones:

- Cada actor tendrá su propia valoración estratégica del área geográfica considerada. Valoración obtenida, por ejemplo, según nuestro modelo.

- b. Cada una de las valoraciones de los actores puede ser diferente, ya que cada actor tiene distintos intereses y circunstancias. Esto es común y corriente.
- c. Cada actor tratará de saber qué valor tiene esa área para los demás actores. Entonces tratará de percibir esos valores para otros.
- d. En consecuencia cada actor tendrá una batería de valores sobre el asunto. El suyo -el único real desde su óptica- y el que “estima” asigna cada uno de los otros actores al mismo asunto.

El problema se plantea no sólo en la diferencia de valores para cada actor -que habrá que considerar especialmente en la interacción-, sino cuando los valores perceptuales que cada actor adjudica a los restantes difieren de lo que en realidad esos actores valorizan.

Allí los errores de percepción pueden llevar a cualquier despropósito en el proceso interactivo. y si la situación es conflictiva, los peligros son de gran magnitud.

SECCIÓN SEXTA: CONCLUSIÓN

De esta manera hemos introducido el concepto de percepciones en inteligencia y otras disciplinas, su instrumentación a través de esta Teoría de las Percepciones y un esquema de trabajo para encarar su procesamiento.

Debemos aclarar que nada suple al juicio experto de los analistas abocados a estos temas y al peso trascendente de la experiencia y el profundo conocimiento de lo que podemos llamar “las idiosincrasias” de pueblos, estados y personas. Pero ambas se ven fuertemente apoyadas por este planteo de trabajo.

Por último, enfocar todo tipo de trabajo sobre la complejidad, diversidad y particularidad de los actores involucrados en una interacción es de vital importancia para adoptar decisiones y para prevenir sorpresas. Incluso, a través de estos estudios se puede vislumbrar la necesidad de entablar diálogos, interacciones, negociaciones o comunicaciones especiales para modificar percepciones, para acercarlas a una visión más realista o por lo menos consensuada. En definitiva, para evitar o disminuir percepciones erróneas que se conviertan en generadoras, motoras o alimentadoras de actitudes riesgosas o dañinas.

185 BALBI, EDUARDO et al (1992), **“Geopolítica y Estrategia”**, Universidad Abierta y a Distancia Hernandarias, Buenos Aires, 1992. Desde una óptica estratégica, ver la Unidad 5 del Módulo III, págs 235 a 246, especialmente los puntos 1, 3, 6 y 7.

186 BALBI, EDUARDO (1993), **“La Inteligencia en Apoyo de los Procesos Decisionales”**, en Revista de la Escuela Nacional de Inteligencia, Vol. II N° 3, Tercer Cuatrimestre de 1993, Buenos Aires, págs 57 a 64.

187 BALBI (1992), pág 196.

188 MUIR, RICHARD, **“Geografía Política Moderna”**, Ediciones Ejército, Madrid, (1975) 1982, pág 149. A partir de dicha página, en el punto 4.2. del capítulo 4 **“Proceso Político, Percepción y Toma de Decisiones”** y hasta la página 168, el autor hace interesantes reflexiones acerca de las percepciones, y las vincula con la toma de decisiones.

189 Ibid, pág 162.

190 BARKER, JOEL ARTHUR, **“Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro”**, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1995, pág 94.

191 BALBI (1992). Respecto a categorías y magnitudes de intereses, y otros temas relacionados, ver dicha obra, págs 196 a 199

192 Ibid, págs 197 y 198.

193 Ibid, pág 197.

194 Se ha tomado esta definición, que es coincidente (palabras más, palabras menos) con varios diccionarios de la lengua, razón por la que no se cita ninguno en especial.

195 Este ejemplo, levemente distinto (referido a la anterior situación del orden internacional, la guerra fría) fue presentado por BALBI en op. cit. (1992), págs 203 y 204; y en BALBI EDUARDO, **“Diálogo Este-Oeste Norte-Sur”**, en **“Ensayos de Estrategia”**, Círculo Militar, Buenos Aires, 1986, compilación hecha por GAMBA, VIRGINIA Y RICCI, MARIA SUSANA, págs 148 a 151.

CAPITULO 7

DETECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE ESCENARIOS

Un criterio distinto, con foco en las conductas sociales

SECCIÓN PRIMERA: ACERCA DE ESCENARIOS

a. Concepción tradicional de escenario

Una conducta muy antigua, generalizada y tomada como inexorable, nos lleva, impulsa y tienta a especialistas y profanos a tratar de **ubicar geográficamente, físicamente, puntualmente a las situaciones**, y con especial énfasis los conflictos y toda aquella interacción que aparezca o se suponga dentro del campo de lo adversarial.

Esta visión, por momentos fuertemente simplista, en otras circunstancias ha sido considerablemente influida por las concepciones geográficas, geopolíticas y aun geoestratégicas, que tienden a maximizar el peso de lo físico tangible y concreto por sobre otras consideraciones.

También se vio agravada por la conducta “plana” o bidimensional típica de muchas culturas como la nuestra, que nos produce esa suerte de atracción hacia lo “terrenal” y geográfico -nuestro hábitat, y por lo tanto nuestra referencia principal-, lo “estable”, lo tangible, lo tradicional y sensorialmente aceptado. Así, los pretendidos anclajes a la naturaleza, a lo físico y permanente, han llevado a colocar en un segundo plano al ser humano y su capacidad y conductas de

interacción, punto de vista que relativiza y saca de foco al tema central.

La complejidad del mundo actual y de la vida en sociedad nos obliga a salvar esta valla algo materialista y vislumbrar otros planos de la acción, en realidad de la interacción humana a través de un esfuerzo intelectual de aprehensión distinto.

b. Usos del término escenario

En el lenguaje cotidiano de política, relaciones internacionales y otras disciplinas como economía, comercio exterior y publicidad, la palabra escenario está muy presente. También en el idioma contemporáneo de los medios de comunicación social - especialmente los escritos- aparece con una frecuencia inusitada.

El escenario eleccionario o post-eleccionario, el escenario energético, los escenarios político, gremial, empresario y laboral, el escenario macro o microeconómico son todas expresiones que encontramos a diario. Y lo notable es que todos -tanto quienes lo usan como quienes lo recibimos- creemos que entendemos exactamente lo mismo. Tenemos el convencimiento que sabemos de qué estamos hablando.

Es posible que para una argumentación liviana, para entender rápidamente el sentido general de una noticia o acontecimiento, para captar la orientación general de lo que se trata de expresar, sea suficiente. Pero para un analista que tiene que asesorar con precisión al decisor esos criterios generales, ambiguos y poco precisos no son para nada suficientes ni aceptables.

Así es como a través del tiempo diversos autores han tratado de definir desde muy distintas ópticas este término. Por ejemplo, desde una óptica estratégica, y basándose en los tres clásicos factores de poder que se consideran en ese campo, comentan que para el factor político el escenario lo constituyen los foros; para el factor económico, los mercados, y para el factor militar, los teatros de operaciones.

Como éste, encontraremos un sin fin de agrupamientos, clasificaciones y categorizaciones, todas las cuales son válidas y sirven para los fines que se buscaba atender cuando fueron

concebidas. Inclusive al aplicarse ciertas técnicas y metodologías de análisis -todas las cuales tratan de arribar a la construcción e interpretación de escenarios actuales y de futuro en su empleo en inteligencia- van definiendo el concepto de escenario según su particular orientación.

Hacemos esta advertencia, puesto que con tantas definiciones puede sumirse al lector no informado en una grave confusión. Veamos algunas pocas, sólo para ir entrando en el tema.

*“Los esquemas (escenarios) son secuencias hipotéticas de acontecimientos ideadas con el propósito de llamar la atención sobre los procesos causales y los momentos de tomar decisiones. Permiten responder a dos tipos de interrogantes: en primer lugar, la determinación del proceso en que puede desarrollarse, paso a paso, una situación hipotética y, en segundo lugar, las alternativas que existen, para cada sujeto y en cada etapa, de evitar, facilitar o desviar el curso del proceso”*¹⁹⁶.

*“Un escenario: construcción formada por la descripción de una situación futura juntamente con la progresión de eventos que conducen desde una situación base a la situación futura”*¹⁹⁷ (la traducción es nuestra).

*“Un escenario puede ser definido como una situación (conjunto) de eventos de futuro posibles, los cuales, por lo menos en la visión del redactor del escenario, son consistentes internamente (coherentes)”*¹⁹⁸ (la traducción y los agregados aclaratorios entre paréntesis son nuestros).

c. Buscando nuestro propio concepto de escenario

Dijimos que política y estrategia son esencialmente formas de relaciones humanas - que penetran fuertemente en el futuro-, tanto como el proceso decisional. Además inteligencia -tal como aquí la entendemos- trata esencialmente de relaciones humanas y sus efectos, particularmente en el futuro.

Sin embargo inteligencia se basa fuertemente -pero no excluyentemente- en el estudio del pasado y debe arribar imprescindiblemente a certeros diagnósticos del presente con todo su dinamismo y cambiante evolución, para poder partir desde allí en

su penetración en el futuro. Al respecto al diagnóstico del presente se lo llama tradicionalmente en Inteligencia “situación actual”.

Por ello, para la propuesta de escenarios que desarrollamos aquí hemos considerado apropiado y necesario *ampliar la aplicación del concepto de escenario a situaciones, tanto del presente, como del futuro*, independientemente de que a alguna de ellas se le asigne una particular denominación. También acotamos que en los estudios del pasado podrá usarse puntualmente esta denominación de escenario, en circunstancias especiales.

En consecuencia incorporaremos un nuevo concepto de **escenario**. Comencemos por analizar algunas definiciones que aparecen en diccionarios de la lengua castellana, jugando con los términos escenario y ámbito. Los resaltados en negrita son los que hemos seleccionado como más apropiados a los fines de este capítulo¹⁹⁹.

d. Escenario

1. Conjunto de circunstancias que se consideran acerca de algo o alguien.
2. Lugar en que ocurre un suceso.
3. **Conjunto de circunstancias que se consideran en torno de una persona o un suceso.**

e. Ámbito

1. Contorno de un espacio o lugar.
2. Espacio comprendido entre ciertos límites.
3. **Círculo en el que alguien se desenvuelve.**
4. Perímetro, contorno.
5. **Espacio.**

Como claramente puede verse a través de las definiciones presentadas, mucho camino se ha recorrido acerca de la conceptualización de escenarios.

Sin embargo –y como ya lo adelantáramos- entendemos necesario aportar nuestra propia óptica acerca de ellos, ya que desde el

trabajo de Inteligencia -así como desde la visión de los analistas estratégicos, políticos y de relaciones internacionales- las más de las veces deberemos crear nuestros propios modelos analíticos, o por lo menos adaptar adecuadamente los modelos existentes. Y esto es lo que hemos hecho: crear un nuevo modelo analítico.

Asimismo vincular las ideas de **escenario** y **ámbito** nos resulta sumamente interesante, sobre todo al poder lograr conceptos esencialmente operativos. De esta forma podemos dar ya una definición -o mejor, conceptualización- de lo que entendemos por escenario y que iluminará el resto de este desarrollo.

Un escenario es un conjunto de circunstancias que se producen -o pueden producirse a futuro- en un determinado ámbito -sea éste material o abstracto-, dentro del cual operan uno o más actores e intereses que deben ser analizados con y bajo un alto grado de coherencia y unidad de criterio.

SECCIÓN SEGUNDA: ¿PORQUÉ UN MODELO DE TRABAJO?

a. Objeto principal de este modelo

Esta forma de entenderlos -y de cuya caracterización hablaremos seguidamente- **constituye un modelo particular** para analizar e interpretar los escenarios actuales y futuros -también los pasados, puntual y especialmente para usarlos como base comparativa-, tratando de aprehender la totalidad de los mismos y sus componentes.

Pero fundamentalmente apunta a **descubrir el núcleo del escenario**. Es decir aquél o aquellos elementos, variables o aspectos que son ***los condicionantes principales del escenario*** y que si sobre ellos se ejecutan acciones adecuadas, se producirán grandes cambios.

En otras palabras tratamos de descubrir las “llaves de manejo” del escenario -key drives-, pues éstas son las que necesita conocer el decisor para aplicar sobre ellas las acciones adecuadas. Si no se

reconoce este núcleo y se confunde el punto u objeto de aplicación de las acciones, éstas pueden no tener ningún efecto, e inclusive tener uno contraproducente, lo que significa un riesgo desmedido.

b. Algunas utilidades de este modelo

Esta forma de detectar y analizar escenarios sirve de manera excelente para:

1. Realizar los primeros análisis, o producir evaluaciones en muy corto tiempo.
2. Aprender el tema de estudio. Permite entender el “ámbito” involucrado en el estudio y una primera aproximación a sus configuraciones, utilizando el lenguaje de Bochenski.
3. Reconocer los marcos circunstanciales y entornos del o de los escenarios. Sus vínculos, superposiciones e influencias.
4. Obtener argumentos para la determinación de las variables y elementos componentes de los escenarios.
5. Identificar -por lo menos primariamente- a los actores involucrados y sus intereses. Debe complementarse con percepciones.
6. Aproximar marcadamente y si es posible lograr el reconocimiento del NUCLEO del escenario.

En síntesis este modelo analítico es muy eficiente, tanto en las etapas iniciales del trabajo, como en las finales, cuando debemos interpretar y especular profundamente para producir el asesoramiento, y es necesario corroborar, fundamentar y consolidar las conclusiones y alternativas que elevaremos.

Además sus criterios serán permanentemente empleados por los analistas, no sólo en la producción de inteligencia, sino en el seguimiento de situaciones. Por otra parte, y como ya se advirtió, cuando por medio de diversas técnicas y metodologías se arribe a escenarios de futuro, el análisis de ellos bajo estos criterios será de muchísimo valor y fuertemente enriquecedor.

SECCIÓN TERCERA: EL MODELO

Nuestra propuesta será ahora sintetizada a los aspectos importantes necesarios para entender el mecanismo de análisis. Este modelo es de máxima sencillez conceptual, aun cuando su operación eficiente requerirá gran experiencia e intensa práctica.

a. Eje del modelo: caracterización del núcleo

Tal como se dijo en el objeto del modelo, la búsqueda y correcta identificación del núcleo del escenario son primordiales. Para ello hemos seleccionado una tríada de características de preponderancia, que le darán el perfil, el tipo, la condición a dicho núcleo, y cuya determinación será de inmenso valor para su claro reconocimiento y para decidir las actitudes y acciones destinadas a enfrentarlo.

Así podemos concretar estas características de la siguiente manera:

1. Escenarios cuyo núcleo es de características preponderantemente específicas. Para sintetizar los llamaremos escenarios específicos.
2. Escenarios cuyo núcleo es de características preponderantemente físicas. Los llamaremos escenarios físicos.
3. Escenarios cuyo núcleo es de características preponderantemente psíquicas, o si se prefiere, psicológicas. Los llamaremos escenarios psíquicos.

Una precaución importante y básica: en prácticamente la totalidad de los escenarios tarde o temprano **las tres características estarán presentes** en mayor o menor grado, con mayor o menor precisión e incidencia, y fuertemente combinadas. Por lo tanto cuando mencionamos una característica como preponderante, no negamos el papel de las restantes, sino que seleccionamos la que en ese momento tienen su mayor peso y **condiciona a dicho escenario**.

Este criterio debe ser tenido en cuenta permanentemente, pues los escenarios son cambiantes y dinámicos. En tal sentido un escenario preponderantemente específico puede mutar a psíquico en muy poco tiempo y en consecuencia su núcleo será distinto. Por tanto las acciones y actitudes frente a él deberán adaptarse o reemplazarse. A medida que avancemos en la explicación de las características se comprenderá mejor esta idea.

El núcleo y su correspondiente característica predominante puede ser definido como tal por una sola variable o indicador principal, o por la combinación de varias -de orden político, militar, económico, psicosocial, de alta especificidad, etc.-. Además pueden participar en dicho escenario distinto número y categoría de actores e intereses, como así también de elementos constitutivos y circunstancias.

Sin embargo en el momento de realizar el análisis debemos estar muy atentos a detectar cuál característica predomina, dándole así una suerte de “**personalidad de conducta**” a dicho escenario, lo que nos permitirá detectar cuáles son las **variables condicionantes**; es decir dónde está el núcleo y dónde, cómo o sobre qué se debe actuar, si se desea modificar el escenario. Describamos cada una de las características mencionadas²⁰⁰.

b. Escenarios físicos

Los escenarios físicos son aquéllos en los que el núcleo, y por consiguiente su característica preponderante, están basados en variables condicionantes que se relacionan directamente con un lugar, zona, espacio determinado y discretamente concreto, que por supuesto tiene o se le asigna un determinado valor o importancia, sea ésta real, perceptual o simbólica. Por ejemplo, el Canal de Panamá, o la Patagonia, una ciudad o lugar histórico-religioso, o una manzana privilegiadamente ubicada en el centro financiero de una capital.

Debemos advertir que, salvo muy pocos escenarios, tarde o temprano podremos focalizar a todos ellos completamente o a parte de sus componentes de alguna manera, o a través de alguna

referencia física. Pero lo interesante es determinar si esta focalización constituye la esencia, el núcleo de dicho escenario.

De hecho, cuando las variables condicionantes tienen peculiaridades geopolíticas o geoestratégicas, o están referidos a los anclajes de individuos o a necesidades de contexto (como áreas de hiper urbanización u otras) el escenario tenderá a ser físico. Sin embargo las otras características planteadas deben ser estudiadas en profundidad, pues la mutación del núcleo de los escenarios es común, sorpresiva y categórica.

c. Escenarios específicos

Los escenarios específicos son aquéllos en los que su núcleo -y por consiguiente su característica preponderante- responde a variables condicionantes que están referidas a un asunto o tema particular, concreto y perfectamente definible, tenga o no posibilidades de “asentarse” sobre un escenario físico. Por ejemplo: el petróleo, los cereales.

Muchas veces es conveniente comenzar a trabajar el tema que se nos ha impuesto por especificidades, antes que por regiones o zonas. Al encararlo así, y a través de las particularidades de su especificidad, ir desagregándolo tanto como se pueda o sea necesario, veremos con mayor claridad su contenido concreto y la posibilidad de su “asentamiento geográfico” -físico- por partes.

En los casos mencionados tanto petróleo como cereales, tomados en su integralidad, tienen como escenario físico todo el planeta. En cambio desagregados, por ejemplo, por productores, consumidores, exportadores, importadores, comercializadores, organizaciones internacionales de comercialización, etc., podemos ir ubicando “físicamente” a cada grupo y subgrupo de dicho concepto integral -cada uno de ellos con mucha más homogeneidad y particularización-, a la vez que analizar a cada uno de ellos en sus características específicas, sus variables y el contenido físico respectivo.

Es esta flexibilidad de la característica de especificidad lo que nos permite insistir en que casi la totalidad de los estudios y análisis deberían comenzar por ella, ya que su adecuada comprensión,

manejo y conocimiento es esencial para expandir luego el trabajo. Así, un primer enfoque específico puede ser la base del trabajo que permitirá interrelacionar esta característica con las otras dos, y de esta manera obtener un adecuado diagnóstico del escenario y de su núcleo en un momento determinado. Vayamos ahora a la tercera característica.

d. Escenarios psíquicos

Cabe aclarar que tradicionalmente, ya bajo estos criterios, o con otros también válidos, las características de especificidad y de ubicación o implantación física han sido los criterios tradicionales que, de una u otra forma, fueron tenidos en cuenta en casi todos los modelos y sistemas de análisis de escenarios.

La incorporación de la tercera característica, la psíquica, es el mayor aporte y novedad de nuestro modelo, por ser -claramente, a nuestro juicio- la de mayor riesgo y complejidad y la que en los tiempos actuales tiende a aparecer explosivamente y con mayor frecuencia. Veamos, como primera medida, de dónde proviene, o cómo se origina.

Los escenarios psíquicos son aquéllos en los cuales las actitudes, acciones o reacciones de individuos o grupos, organizada o espontáneamente, pueden ser vistas como no racionales, no esperadas, en desproporción con los hechos, o fuera de toda previsión o expectativa debidamente fundada. Estos particulares escenarios normalmente se originan o tienen gestación de dos maneras generales.

La primera de ellas es que el escenario y sus integrantes, tengan o no categoría de actores, **reaccionan a ciertos impulsos**, que pueden ser premeditados o impulsos que nada tenían que ver en apariencia con la reacción. En estos casos, los impulsos motivadores pueden provenir desde el propio escenario, o bien desde el exterior, comportándose entonces como variable exógena al sistema analizado. En general estas reacciones tienen vida muy corta, son casi explosivas, pero no por ello dejan de ser violentas, trágicas, peligrosas. Ahora bien, si el escenario está sensibilizado, preparado, motivado, la reacción tendrá otras características más

importantes. Lo veremos luego, al analizar la segunda manera de generar estos escenarios.

La segunda de ellas es que dentro del escenario se haya producido lo que podemos llamar un caldo de cultivo adecuado para producir la mutación del núcleo del escenario desde su origen (físico o específico) a su estado psíquico. Son muchas las razones que pueden dar esta suerte de preparación. Citaremos sólo algunas de ellas, de tal forma de orientar al lector en la búsqueda y enriquecimiento de esta lista:

1. Posiciones dialécticas normalmente extremas o exacerbadas. Incluye las ideologías, pero las trasciende. Nos referimos a todo “cruce o enfrentamiento dialéctico” que se va enquistando con posiciones cada vez más adversariales.
2. Valores o pseudo-valores históricos, culturales u otros. Incluye las conductas sociales generalizadas, como el sexo, las dependencias, las hipocresías, y porqué no el llamado “cholulismo” como actitud de vida demostrativa e interactiva.
3. Interpretaciones fuera de lo normal o percepciones erróneas permanentes o coyunturales acerca de la realidad, ideas o escenarios. Para comprender este planteo, baste comentar el enfoque de la vida de un hipocondríaco o de un depresivo, y comprobar cómo distintas percepciones pueden generar conductas absolutamente diferentes.
4. Sensaciones fuertes o extremas como miedo, pánico individual o colectivo, esperanza, pérdida de confianza, odio, frustración extrema, insatisfacción gravemente afectante, etc.-
5. Todo elemento que genere en individuos aislados o en grupos sensaciones extremas, traumatizantes, impactantes o fuertemente sorprendidas y distintas a lo acostumbrado y que por lo tanto reste racionalidad y lógica a sus sensaciones, percepciones, actitudes, acciones y reacciones.

Por estas motivaciones las actitudes, respuestas, acciones y percepciones pueden ser totalmente distintas a las que un análisis racional y basado en datos standard nos indica. Por ejemplo, el racismo, las corridas bancarias, algunos estallidos sociales, los

comportamientos eleccionarios fuera de las previsiones y mediciones son casos todos de actitudes individuales o colectivas, de claro contenido psíquico, que rompen con los patrones esperados o predecibles.

Si bien sabemos -y debemos recordarlo permanentemente- que en todo escenario hay un componente psíquico, cuando las actitudes, acciones o respuestas -tanto de los dirigentes o decisores, cuanto de los receptores o grupos masivos- potencian conductas influidas por algunos de los parámetros mencionados más arriba, además de que los resultados pueden estar totalmente fuera de lo esperado, se plantea otro gran problema.

Muchas medidas, políticas, estrategias o acciones, consideradas normalmente “racionales” o excelentes desde el punto de vista técnico o específico, que se implementen para enfrentar estas respuestas, no tendrán el efecto esperado, o en muchos casos pueden ser fuertemente contraproducentes.

Este es un problema realmente serio, pues significa que una vez desatado un escenario psíquico, los decisores y los especialistas quedarán muchas veces (la mayoría de las veces) inhabilitados para actuar con medidas, acciones, políticas, estrategias y conductas técnicamente apropiadas y racionales.

Nuestra cruda advertencia es que en esos casos, primero debe atenderse al propio escenario psíquico, y tratar de contener sus aristas, pero con la clara misión de desactivarlo como escenario psíquico, para volver a colocarlo en su origen, sea físico o específico.

En otras palabras, la estrategia general debe ser, frente a la aparición de un escenario psíquico, desactivarlo claramente o como mínimo “enfriarlo”, y decimos así en clara alusión a la conducta de los cirujanos que frente a un peligroso cuadro infeccioso, tratarán de eliminar esa infección antes de operar, o como mínimo lo que ellos llaman enfriar la infección, para operar así, aun sabiendo que se asumen grandes riesgos. Sólo después de haber eliminado o enfriado al escenario psíquico, se podrá trabajar sobre él con medidas apropiadas y ajustadas a su especificidad.

Este es un planteo realmente grave. Y nuestro enfoque avanza no sólo a contener y atacar a los escenarios psíquicos, sino a tratar de

prevenirlos, ya que esta es una tarea propia e importante de Inteligencia. De esta manera, analizando los parámetros comentados anteriormente, haciendo un correcto seguimiento de las actitudes y conductas de los individuos y actores, y adoptando otra serie de medidas destinadas al análisis anticipativo (a la detección preventiva), podremos estar en condiciones de adelantar:

1. Cuándo un escenario se acerca peligrosamente al borde, a la frontera de su mutación a psíquico.
2. Cuándo un escenario tiene en su seno el caldo de cultivo apropiado para generar mutaciones al campo psíquico inmediatas o sorpresivas.
3. Cuándo un escenario está siendo sometido o puede ser sometido al “golpe de efecto” de una variable o acontecimiento endógeno o exógeno, que pueda producir su mutación instantánea.

Estas y muchas otras preguntas tendrán que hacerse a sí mismos los analistas, para encaminar el trabajo analítico acerca de un escenario. Veamos algunas características propias de estos escenarios psíquicos:

Los escenarios psíquicos en la mayoría de los casos:

- Son altamente volátiles y cambiantes.
- Son de existencia fugaz en las características analizadas.
- Son altamente sensibles a acciones de todo tipo.
- Son altamente impredecibles en sus respuestas.

A su vez, quienes están involucrados en un escenario psíquico quedan expuestos a ciertos cambios de conductas importantes, tales como:

- Tienen una tendencia marcada a las percepciones riesgosas o extremas.
- Modifican personalidades y conductas.
- Hacen perder racionalidad y sobriedad.
- Exacerban sensaciones de conspiración y amenaza.

- Dificultan una adecuada medición de riesgos y de costo-beneficios.

SECCIÓN CUARTA: EN TÉRMINOS DE CONCLUSIONES

Esta división conceptual sólo pretende marcar las características del NÚCLEO DEL ESCENARIO y la preponderancia de algunos componentes o características, pero no excluye la utilización en inteligencia de múltiples combinaciones o modelizaciones y esquemas de análisis de escenarios.

Básicamente la definición dimensional y circunstancial de un escenario surgirá tras el reconocimiento de uno o más intereses interactuantes. Por supuesto se analizarán prioritariamente los escenarios con intereses en conflicto. Cabe acotar también que en un mismo escenario, y la mayoría de las veces simultáneamente, existirán intereses en conflicto y en cooperación, entre otros. Recordar lo dicho en el capítulo anterior.

Esta realidad es importante conocer la posibilidad de cooperación, pues es una de las llaves de las negociaciones. Si en un escenario desarrollamos los intereses en cooperación, tendremos quizá la posibilidad de controlar y manejar los intereses en conflicto e inclusive cambiar marcadamente las condiciones de negociación. Pero si sólo tomamos los conflictos, podemos perder la viabilidad de negociar y podemos estar escalando ese conflicto sin solución.

La correcta elección, dimensión y evaluación del escenario -que incluye su descripción, interpretación y explicación- tendrá singular trascendencia, pues deben ser incluidas en él todas las variables de análisis que se consideren necesarias y/o que surjan del reconocimiento de la interacción que se produce, sea una cooperación, una competencia, un conflicto real o potencial, o una combinación de intereses diversos, como así también todos los actores y elementos operantes y los que puedan quedar involucrados.

Los escenarios no son rígidos ni estables. Su dimensión debe ser uno de los elementos esenciales de seguimiento. La

desactualización de un escenario conflictivo puede llevar a percepciones erróneas y por tanto a equivocaciones graves. Además los escenarios se solapan, se superponen parcialmente y a veces se confunden o refunden entre sí. Por ello las desagregaciones extremas, las abstracciones de los entornos, las parcializaciones rígidas pueden conducir a errores serios. Será la experiencia de analistas y expertos lo que contenga y minimice estos riesgos.

Por último, y ya que nos hemos referido al futuro, en la elaboración de escenarios de futuro -sea cual fuere la técnica o método aplicado- es conveniente recordar una serie de presupuestos conceptuales que rigen esta tarea:

1. Se acepta que no existe un futuro único y determinado.
2. Es imposible saber con certeza qué futuro ocurrirá, dado que no tenemos INFORMACION del futuro. Sólo podemos disminuir la incertidumbre.
3. En consecuencia es necesario plantear distintas ALTERNATIVAS, distintos escenarios en el futuro.
4. A estos escenarios podemos llegar por vías lógico-deductivas, partiendo racionalmente del pasado y del presente.
5. También puedo llegar por vías inductivo-creativas, generando las alternativas con diverso grado de libertad.
6. Al combinar estos “sistemas de pensamiento” obtengo escenarios altamente flexibles que se nutren en técnicas y métodos que contribuyen a la riqueza y precisión en la generación de escenarios.

Así en algunos momentos y de acuerdo con las técnicas aplicadas podemos escuchar que se mencionan escenarios prospectivos, o escenarios predictivos, o escenarios por proyección de tendencias, y todo otro tipo de denominaciones, que se adoptan en función de la técnica aplicada, pero que -por el origen del término- parcializan el enfoque y pueden confundir al receptor del estudio.

Estamos convencidos -como se adelantó en el Capítulo Tercero- que las técnicas y métodos son sólo herramientas del analista y que éste debe saber realizar una sabia combinación de ellas frente a las

particularidades de cada tema en estudio, para generar escenarios en el futuro.

Una vez generados los distintos escenarios éstos deben ser evaluados e INTERPRETADOS. En este punto, además de otros criterios y pasos, el análisis de los escenarios a la luz de las características mencionadas en nuestro modelo es esencial y da una riqueza sin igual. Por tanto lo mencionado en él -esto es la caracterización del núcleo de los escenarios de acuerdo con su preponderancia física, específica o psíquica- consideramos que es el conocimiento central de la detección, generación e interpretación de escenarios, sobre todo porque al ser un método sencillo está al alcance individual, sin las necesidades de grandes sistemas de apoyo, como en el caso de algunas de las técnicas o métodos de análisis.

Por otra parte, la interpretación final de los escenarios, orientada ya a responder al requerimiento que nuestro cliente hizo, abarca otros campos, como el análisis de riesgos y oportunidades que ya vimos en el Capítulo Sexto.

Una permanente e inteligente combinación de este modelo con lo presentado en nuestra Teoría de las Percepciones va constituyendo un basamento analítico de gran flexibilidad y aplicación práctica. De hecho ambos forman parte de un todo integral: el proceso de análisis para la producción de inteligencia.

¹⁹⁶ KAHN, HERMAN y WIENER, ANTHONY, **“El año 2000”**, Editorial EMECE, Buenos Aires, 1969, pág 41.

¹⁹⁷ GODET, MICHEL, **“Prospective et planification stratégique”**, Editorial Economica, París, 1985, pág 52. Esta definición, desde la visión prospectiva, es ampliada por el autor en las páginas subsiguientes.

¹⁹⁸ COSTELLO, DENNIS R., **“New Venture Analysis; research, planning and finance”**, Dow Jones- Irwin, Homewood, Illinois, 1985, pág 65.

¹⁹⁹ Estas definiciones han sido extraídas de varios diccionarios de la lengua castellana, en los que hay una obvia coincidencia, razón por la cual no asentamos ninguno en particular.

²⁰⁰ BALBI, EDUARDO et al, **“Geopolítica y Estrategia”**, Universidad Abierta a Distancia “Hernandarias”, Buenos Aires, 1992, págs 200 y 201.

CAPÍTULO 8

INTELIGENCIA Y NEGOCIACIÓN

La teoría del riesgo político

INTRODUCCIÓN

Los temas motivo de este Capítulo, Inteligencia en Apoyo de la Negociación y la Teoría del Riesgo Político, son dos aspectos sumamente importantes en el manejo de la interacción, sea entre individuos o entre organizaciones.

Obviamente dichos conceptos se han manejado desde sus orígenes en campos de relaciones adversariales, pues en relaciones cooperativas parecieran en principio sin fundamento.

Sin embargo la experiencia demuestra que las relaciones puras -es decir sólo adversariales o sólo cooperativas- son modelos teóricos, ya que entre dos o más actores, en casi la totalidad de los casos, existirán relaciones (motivadas por intereses) cooperativas, competitivas y conflictivas simultáneamente, aun cuando alguno de ellos sea muy tenue y por lo tanto parezca que no existe. Al respecto sugerimos seguir la matriz de intereses presentada en el Capítulo Sexto y contemplar los conceptos allí vertidos.

Por otra parte, y refiriéndonos especialmente a negociación en sí, no es motivo de este texto profundizar acerca de su temática específica, sino que sólo nos remitiremos a describir el papel que le cabe a Inteligencia en su apoyo y ayuda, y cuáles son los aspectos y conceptos salientes de cada uno de ellos.

Queremos aclarar también que las ideas volcadas aquí, en caso de diferir con las que habitualmente se desarrollan en el tema concreto de negociación, no significan colisión alguna, pues sólo se trata de convenciones que permiten el esclarecimiento de nuestros puntos de vista.

SECCIÓN PRIMERA: NEGOCIACIÓN E INTELIGENCIA

a. Ideas básicas para abordar el tema

Al comenzar nuestros comentarios sobre negociación debemos encontrar el origen, la génesis que brinda las condiciones apropiadas para esta actividad. Así, como dijimos antes, normalmente la interacción entre actores es compleja, no lineal, y simultánea en sentidos encontrados -desde la cooperación al conflicto, pasando por innumerables matices y estadios.

Algunos autores advierten -y nosotros suscribimos esta idea- que aun los sistemas cooperativos deben ser manejados en sus primeros momentos y en varios de sus sectores como conflictos. Pareciera que la experiencia ratifica el pensamiento mencionado.

Desde esta óptica, entendemos a negociación como el mecanismo, la actividad esencial de la interacción humana. Nos referimos a negociación en su visión más amplia y genérica, que involucra todas las formas, modelos, esquemas y tipos de negociación.

Nieremberg nos describe esta actividad de la siguiente manera, al preguntarse qué es la negociación?:

“Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar, es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando”²⁰¹

Hablamos de la negociación formal, tanto como de la informal o no estructurada. Comentamos a la negociación pura, tanto como a cualquier capítulo de las tercerías (como el arbitraje y la mediación, por ejemplo). Incluimos a la actitud de no negociar, siempre que ésta surja de una elaboración intelectual de selección entre diversas alternativas.

En el mismo sentido otro autor, Mario Sitnisky, define a la negociación a través de sus características. Lo hace de la siguiente manera:

“1. La negociación constituye la alternativa a la fuerza para resolver conflictos y como medio de transformar las estructuras interpersonales, políticas, internacionales y económicas. Por su naturaleza, utiliza como medio la palabra, o más precisamente los lenguajes, para intercambiar información [...]”²⁰².

Debemos acercar algunos comentarios más acerca negociación, ya que luego, con fines eminentemente prácticos, nosotros daremos nuestra propia definición. El especialista que citáramos en primer lugar coincide con Sitnisky cuando advierte que:

“La negociación depende de la comunicación. Se lleva a cabo entre personas que se representan a sí mismas o a grupos organizados. Así pues, la negociación puede considerarse como un elemento de la conducta humana. [...] El alcance global de la

negociación es sin embargo demasiado complejo para ser confiado a una sola o incluso a un grupo de las ciencias de la conducta disponibles”²⁰³.

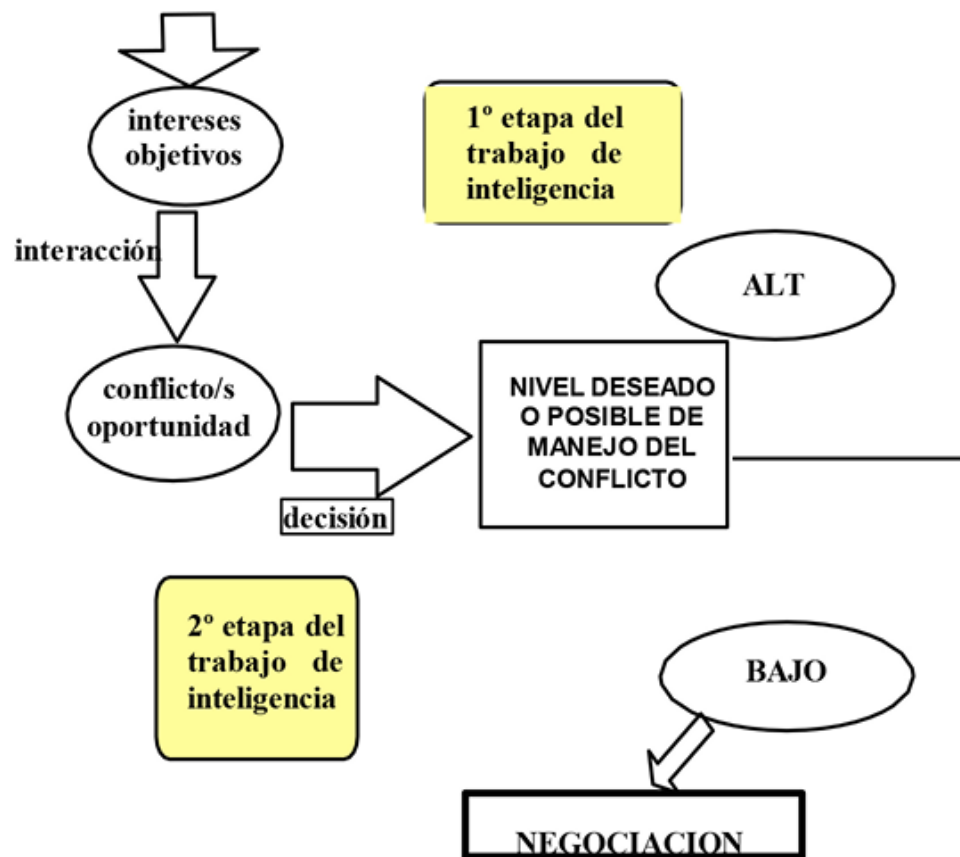
Tenemos así algunas pautas. Es un asunto complejo. Se utilizan los lenguajes. Pertenece al campo de las conductas humanas, pero su complejidad e importancia superan dicho campo analítico. Es una alternativa a la fuerza para resolver conflictos. Podríamos seguir. Pero avancemos en nuestras ideas.

Cuando se arriba a la aceptación intelectual de la necesidad o conveniencia de negociar (o bien a la conducta aparentemente espontánea) Inteligencia ya ha trabajado mucho apoyando al decisor a perfilar y definir el conflicto -uno o varios, y también las cooperaciones-. Mencionamos algo de ello en el Capítulo Tercero. Pero ahora estamos frente a una decisión: ¿Qué nivel de conflicto queremos -o tan sólo podemos, condicionados por diversos factores- manejar o desarrollar?

En una elemental simplificación diremos que tenemos únicamente dos posibilidades: alto y bajo nivel de conflicto. En otras palabras hablamos del normalmente pequeño -pero grave y peligroso- grupo de conflictos de nivel alto; es decir conflictos intensos, con intereses importantes o vitales en juego y con características particularmente difíciles de manejar. En ellos las posibilidades de negociar son pocas o casi nulas y se está frente a una fuerte probabilidad de escalada del conflicto, inclusive escalada descontrolada. Aun así la negociación siempre tendrá allí un lugar.

En el otro grupo, por suerte el más amplio, situaciones adversariales de distintas características, intereses e intensidades, pero siempre en niveles manejables, son las que dan nacimiento al proceso de resolución de conflictos por una ancha vía especial, que es la negociación.

Encontramos así la génesis de la negociación, a lo que agregamos que nos referiremos en adelante a la negociación formal -es decir con las formas y contenido, técnicas y encuadre típicos- sin olvidar que la negociación informal estará siempre presente, aun cuando latente, en muchos casos. Trataremos de mostrar lo comentado esquemáticamente.



En este esquema podemos comprobar que Inteligencia ya asesoró al decisor en una primera etapa, para que éste pueda tomar conciencia de qué tipo de conflicto enfrenta, qué riesgos corre y qué oportunidades se le aparecen.

b. Condiciones para una negociación

Introduciéndonos ya en la temática que nos ocupa diremos que, desde la óptica de Inteligencia, una negociación es posible -independientemente del éxito del resultado- cuando se da una serie de condiciones. Mencionemos algunas de ellas:

Condiciones o pautas principales de una negociación

- a. Relación normalmente adversarial.
- b. Más de un actor involucrado.
- c. Predisposición a negociar, que implica:
 1. Flexibilidad (disposición a ceder).

2. Aceptación de éxito parcial (no obtener el 100%).
3. Libertad de acción para ceder.
- d. Objetivo implícito: eliminar el conflicto.
- e. Predisposición a una actitud cooperativa o constructiva.

En la síntesis presentada los argumentos expuestos son por demás claros. Sin embargo, desde nuestra óptica, desde Inteligencia, falta un tema esencial: y es que los negociadores y decisores, además de estar dispuestos a negociar, estén también **preparados para negociar**.

En esta preparación para la negociación se ven involucradas personas, conocimientos, habilidades, ideas, estrategias y, por supuesto, Inteligencia. En una excepcional síntesis de lo dicho y de la dinámica de la negociación, Nieremberg comenta (a partir de las acciones y reacciones que se dan dentro de ella) lo siguiente:

*“Los seres humanos reaccionan en estos casos, unos respecto a otros, en todo su fascinante y contradictorio esplendor. A cualquier negociador le resulta esencial un **conocimiento del comportamiento humano**.*

*Los negociadores que **se preparan** -que hacen sus ‘deberes’- están a la cabeza.*

*Todas las partes de una negociación se basan en ciertos **supuestos**. Algunos de tales supuestos se ven confirmados y otros no. La negociación con éxito puede depender de nuestros propios supuestos -y de anticipación a los de los otros.*

*Las **técnicas** de la negociación -la comprensión de sus objetivos- se ponen en juego constantemente”²⁰⁴.*

e. Nuestro concepto de negociación

Entramos así en los aspectos “técnicos” de la preparación de los negociadores para llevar adelante este complejo asunto. Por lo tanto comenzaremos dando una suerte de definición de negociación, que sirve a los fines de desarrollar nuestras ideas.

Advertimos también que no entramos en aspectos propios de las técnicas de negociación, sus procesos internos y las conductas standard para llevarlas adelante, pues esos temas corresponden a la materia específica.

DEFINICIÓN COMENTARIOS

Búsqueda Proceso, técnica, método que permite arribar a una solución. Tiene como mínimo dos momentos: la preparación previa -que es la que tratamos aquí- y el desarrollo propiamente dicho de la negociación.

de una solución Objetivo buscado, que incluye su resultado dentro de los límites - máximo y mínimo- prefijados, sean éstos acorde con lo deseado, o condicionado por lo posible.

aceptable Responde a valorización de los objetivos de las partes, con las flexibilizaciones que se produzcan por diversas causas, pero dentro de lo digerible.

y equilibrada Efectos ulteriores del resultado logrado. Variaciones en el nuevo escenario. Impacto de retroalimentación. Se desarrollará con mayor profundidad en el acápite de Riesgo Político, puesto que es la esencia de dicha propuesta.

El papel de Inteligencia en la preparación de los negociadores es de vital importancia. Los analistas deben ofrecer a los negociadores diagnósticos muy claros de asuntos del pasado que guarden relación, situaciones actuales y futuras, alteridades de los actores, valores del tema para cada uno, y muchas otras cosas. Estamos hablando de la teoría de las percepciones y de la detección, generación y análisis de escenarios, entre otras cosas.

Inclusive, esos analistas deberán colaborar en el desarrollo “a priori”, en la simulación o modelización de las distintas alternativas que pueden plantearse en una negociación. Para esto último pueden emplearse juegos, todo otro tipo de representaciones, y diversas técnicas apropiadas.

En síntesis, es incumbencia de los niveles de decisión estar **dispuestos a negociar** -siempre con el apoyo de inteligencia-, mientras que para Inteligencia lo más importante es que los negociadores lleguen a esta actividad crítica **preparados para negociar**. Es mucho lo que queda por decir respecto de inteligencia en apoyo de la negociación. Sus técnicas, su proceso general, los distintos niveles a trabajar, etc. Pero el motivo de este capítulo no es ése, sino comentar las bases de la Teoría del Riesgo Político, según nuestro diseño.

SECCIÓN SEGUNDA: NUESTRA TEORÍA DEL RIESGO POLÍTICO

a. Antecedentes

El análisis del riesgo político tiene su primera incursión en el campo de los comportamientos políticos dentro de un Estado. Sus enfoques iniciales estuvieron orientados a determinar, medir, evaluar los efectos de ciertas conductas de decisores y ejecutores de políticas y sus consecuencias, por

el impacto positivo o negativo que creaban en los distintos estratos de la sociedad.

Así la tarea evaluativa inicial de tratar de “medir” las consecuencias de promesas incumplidas, planes fracasados o exitosos, actitudes, gestos y otros parámetros del accionar cotidiano de los políticos y dirigentes se inició siguiendo en reglas generales el espíritu y los procesos de la técnica analítica de casos.

A poco de nacer, esta teoría incipiente fue adoptada por el mundo empresario y de negocios, quienes recrearon sus enfoques y alimentaron considerablemente diversas áreas especializadas, como el marketing y los estudios de mercados.

En una segunda etapa trató de anticiparse analíticamente a los resultados, especialmente los adversos, y dentro de ellos las llamadas **sorpresas reactivas** o por reacción para intentar mejorar el proceso de selección e implementación de políticas, estrategias y acciones diversas. Conviene en este punto recordar las advertencias hechas respecto de los escenarios psíquicos y sus consecuencias, como también esa especie de “caldos de cultivo” que generan situaciones propensas para la mutación de un escenario a esa condición.

b. El aporte de nuestra investigación

Apoyados en estos criterios, elaboramos uno de los pilares conceptuales de esta teoría, que podemos describir inicialmente como:

Ante la implementación de una política o estrategia, y las acciones derivadas, no sólo debe medirse el riesgo propio del asunto directamente involucrado en dicha acción, sino que es necesario diseñar los escenarios de futuro que permitan EVALUAR EL IMPACTO DE DICHA IMPLEMENTACION.

Esta implementación inexorablemente determinará cambios en la situación futura, por lo que deberá evaluarse de qué manera y en qué magnitud esa nueva situación o situación modificada puede -o no- introducir o generar nuevos conflictos, situaciones adversariales, escenarios psíquicos complejos y volátiles, u otros resultados no queridos.

Lo asentado en negrita es la expresión sintética y práctica del último paradigma presentado en el capítulo de percepciones y que se convirtió en la base de este tema.

Por supuesto que en el extenso campo de la negociación estos conceptos caben perfectamente, ya que un cúmulo de casos estudiados indican que los resultados logrados en una negociación -que a todas luces se interpretaron en su momento como aceptables- habían sido el germen de

nuevos y mayores conflictos, sorpresas y graves consecuencias políticas, estratégicas, económicas o sociales.

En esta línea de pensamiento consideramos como un caso paradigmático la Paz de Versailles al finalizar la Primera Guerra Mundial, a la que podemos tomar como el origen inexorable de la Segunda.

Allí es donde acuñamos la última palabra de la definición de negociación que presentáramos: **equilibrada**. Al decir que la solución buscada, además de aceptable en los términos estrictos y concretos del asunto negociado y su resultado, **debe ser equilibrada**, queremos significar que esa solución puntual **no debe producir alteraciones graves en los entornos y en los futuros**. O que como mínimo, los cambios o alteraciones que produzca a futuro, están dentro de márgenes tolerables o sean perfectamente controlables.

Parte de estos conceptos se manejan de una u otra forma en el campo de las relaciones internacionales; es decir dentro de escenarios de fuerte interacción entre diversos actores y en situaciones de elevado riesgo, alcanzando allí su máximo desarrollo.

Hoy estos enfoques se aplican prácticamente a todo nivel, en todo proceso interactivo, y especialmente en todas las formas de negociación, aun cuando sus métodos o técnicas de negociación no respondan de forma ajustada y precisa a nuestros criterios.

c. La esencia de esta teoría

Esta teoría se basa fuertemente en las percepciones ya comentadas, en el manejo de escenarios también descrito y en muchas otras técnicas, métodos y criterios propios de inteligencia.

Independientemente de ello, en el campo general de la interacción y el específico de negociación los criterios rectores son de enorme validez para su consideración directa. Éstos, a modo de síntesis, pueden expresarse así:

Previamente a iniciar un accionar concreto; a la implementación de una decisión; o al desarrollo de una negociación, y muy especialmente en este último caso; deben estudiarse dos planos de riesgos potenciales o reales y sus efectos correspondientes.

1. Primer plano: la medición o evaluación del Riesgo Aceptable

Llamamos Riesgo Aceptable a aquel riesgo que se mide o está en íntima relación con el resultado directo de una negociación de un asunto en

particular, y que es aceptado por las partes involucradas en esa negociación. Dicho de otra manera, el riesgo de aceptabilidad del resultado final de una negociación es inexistente o muy bajo si todas las partes directa o indirectamente involucradas en ella quedan satisfechas con el resultado logrado. Por ejemplo, si la negociación estaba referida a la compra-venta de una casa, y con valores de demanda y oferta que oscilaban entre 60 y 100, se mide el riesgo de terminar esta negociación en 70. Por supuesto, la medición de este riesgo es distinta para cada actor (recordar lo dicho en percepciones), pero el estudio debe abarcar a ambos. Veamos algunos aspectos aclaratorios.

En primer lugar, y dado que las mediciones de riesgo se efectúan anticipadamente para predeterminedar en qué grado estamos alimentando al conflicto o creando uno nuevo, en vez de terminarlo, según sea el resultado que esperamos o pretendemos de dicha interacción, el riesgo aceptable será aquel en el que todos o la mayoría cualitativa (importante) de los públicos involucrados acepten (con sus matices) un resultado. Allí se estará dentro de un nivel de riesgo aceptable.

Y mencionamos esto, porque a través de una negociación siempre deberá cederse algo (objetivos alcanzados parcialmente; menores recompensas o logros que los deseados; compromisos adquiridos entre las partes o con terceros; etc.). Esto independientemente de las nuevas posibilidades que pueden abrirse a través de una inteligente, constructiva y cooperativa negociación.

Es necesario entonces, referirnos a esos públicos que en la mayoría de los casos no estarán involucrados directamente en las acciones técnicas de la negociación ni conocerán sus intrincados procesos, información y caminos, pero durante la misma, y fundamentalmente al finalizar ésta y conocerse los resultados, opinarán y juzgarán no sólo a los negociadores, sino a decisores, a las partes como ganadora-perdedora, a los reales o supuestos grupos de interés o presión, etc., y se generarán automática e inevitablemente percepciones individuales y colectivas (atención a la prensa, comentaristas y formadores de opinión) que pueden generar escenarios psíquicos y percepciones de alta sensibilidad y peligrosidad o en el sentido contrario, pueden ayudar a la comprensión y aceptación de los resultados logrados.

En una modelización elementalmente normalizada, usaremos un planteo teórico (pero basado claramente en la realidad) para hilvanar los conceptos. Así, simulemos una negociación simple entre los actores A y B, sin ninguna interferencia, compromisos o participación de terceros. Siga, si usted quiere, el ejemplo de la compra-venta de la casa. Surge inmediatamente la siguiente pregunta: ¿cuántos públicos distintos deben considerarse

interesados (en distinto grado) en el asunto por cada parte? ¿Cuántos están realmente comprometidos y cuántos opinan desde la liviandad del no-compromiso?

Por supuesto, para cada tema habrá una respuesta distinta a esta pregunta. Si es un asunto de política internacional, o de macroeconomía, o de subsidios, etc., todos y cada uno de ellos tendrán distintos públicos. Veamos el modelo standard básico. En él consideramos que por cada actor (en este caso A y B) hay como mínimo tres públicos distintos. Decir distintos significa eso en niveles jerárquicos y capacidades interactivas, distintos en cuanto a las consecuencias del resultado de la negociación y por lo tanto la afectación de sus intereses importantes, y muchas consideraciones más.

¿Cuáles son esos públicos?

El primero, los sistemas decisorios de cada actor, sean personas, sistemas pequeños u organizaciones complejas. No debemos olvidar que estos sistemas decisorios, aun cuando crean razonable un resultado de la negociación, deben tener también en cuenta su prestigio, influencia, condiciones de autoridad, credibilidad, fortaleza o debilidad de su inserción, y muchas otras consideraciones inherentes al cargo y función, que estarán en juego a través del resultado de la negociación.

Esto puede condicionar la fijación de los resultados u objetivos de ella, o bien motivar pretensiones fuera de marco que sirvan de base a una escalada o descontrol de la negociación. En particular, los sistemas decisorios estarán fuertemente influidos por los otros dos públicos y sus percepciones y conductas.

El segundo, los públicos, grupos o actores directamente involucrados en el asunto a negociar o en su resultado. En el ejemplo que comentamos, y suponiendo a los dos matrimonios como los sistemas decisorios, este público serían los hijos y familiares directos insertos en el núcleo familiar, y en algunos casos otros parientes o amigos (garantes, familiares coparticipantes, socios si involucra a la sociedad, etc.). Este público es el que sentirá inmediata y efectivamente sobre sus intereses el resultado de la negociación. Mayor o menor dinero, riesgo financiero o prendario, compromisos, éxito o fracaso, etc. Pero además, al igual que los decisores, ambos estarán expuestos a la opinión general.

El tercer público es la sociedad en su conjunto, la opinión general, la opinión pública para el campo socio-político. En este momento debemos hacer una especial salvedad: el crecimiento del rol y presencia de los medios de comunicación social están llevando a pensar y analizar su participación en la formación y orientación de dicha opinión, dada la

importancia, impacto y capacidad de crear percepciones que estos medios tienen, condicionando a veces la libre opción de opiniones de las gentes.

De todos modos, sea por un camino, por el otro, o por ambos combinados, esa sociedad no directamente involucrada en el asunto opinará acerca de ello. A veces con poca información, sin profundidad, por estereotipos o tendencias informativas, pero opinará. Y esta opinión puede ser catastrófica. En nuestro ejemplo, los vecinos, los amigos, el comerciante de la esquina (gran difusor de “información y opinión”, el “magazín del barrio”), etc. Además, este público lo hará desde una posición de un cierto facilismo, pues no está directamente involucrado, los resultados posiblemente no lo afecten de manera directa (y a veces le brinden algún beneficio parcial) pero se sentirá con derecho a opinar.

Vemos entonces que en un elemental esquema como el presentado, tenemos SEIS públicos como mínimo para atender. Tres por cada actor. Y esto es así, porque si sólo uno de ellos queda insatisfecho, hemos dado nacimiento a un nuevo conflicto, o hemos larvado parte del que queríamos resolver, y que como toda larva, crecerá paulatinamente hasta que esté en condiciones, “a punto” para salir a superficie. Cuando lo haga, si no medimos el riesgo aceptable antes (en su oportunidad), seguramente diremos: ¿qué diantres está pasando? ¿se enloquecieron todos? ¿pero, esto no lo habíamos negociado ya?

2. Segundo plano: la evaluación del Riesgo Máximo Tolerable

Entramos ahora en el análisis del segundo plano de riesgos. Debemos encuadrar nuestro enfoque. Decimos y sostenemos que toda interacción y sobre todo los resultados de ella, introducirán cambios, modificaciones, adecuaciones reales y concretas, o simplemente perceptuales o figurativas en las situaciones y escenarios emergentes o existentes. Desde esta postura, tanto el proceso negociador como preponderantemente su resultado en todo sentido, y por encima del resultado técnico o específico logrado, producirán esos cambios.

Ahora bien; los interrogantes que surgen por decantación natural y directa son:

¿Esos cambios son tolerables, son digeribles, absorbibles, diluibles?

¿Podremos incorporar los cambios de manera neutra o suave, constructiva, cooperativa; o estaremos generando las bases para nuevos problemas, o para la actualización de conflictos atenuados o enfriados?

¿La solución de la interacción o negociación, que a todas luces aparece como aceptable, lo es realmente, o es la simiente de otros problemas?

¿No estaremos conteniendo en apariencia un problema, mediante la fabricación de otro u otros mayores?

De esta manera, acuñamos el concepto del Riesgo Máximo Tolerable. Este nos indica que independientemente y por sobre la valoración de aceptabilidad de riesgo efectuada acerca del resultado concreto de la negociación, debe analizarse anticipadamente el o los cambios que esa solución traerán aparejados, y determinar si dichos cambios están dentro de los parámetros que cada parte decida como máximo tolerable de cambio o transformación.

En otras palabras, analizamos anticipadamente el impacto que produce ese resultado -considerado inicialmente como aceptable- en el futuro y en los diferentes entornos y escenarios que deban considerarse. De esta manera se analiza si el resultado aceptable provoca cambios que están dentro de los riesgos máximos tolerables a su alrededor, o se escapan de los límites.

Este segundo análisis es de vital importancia, pues su reconocimiento preventivo dará fuertes argumentos para perfilar con mayor precisión el proceso y los objetivos de la negociación o interacción, aun modificando lo que inicialmente aparecía como aceptable.

CONCLUSIONES

Dicho de otra manera, termina siendo el riesgo máximo tolerable el condicionante principal de fijación de los límites de aceptabilidad de los resultados previstos para una negociación o interacción.

En este ámbito el papel de inteligencia ha crecido marcadamente, pues es ésta quien normalmente debe hacer este tipo de estudios y análisis previos, para colaborar con decisores, negociadores y expertos en los temas específicos.

Por último, vemos que la habilidad y profesionalismo para penetrar en el futuro es esencial en todo proceso interactivo. Sobre todo, no debemos olvidar nunca que estamos incursionando en el complejo y fascinante mundo de la interacción humana, donde lo mecánicamente predecible no existe. Son sólo aproximaciones. Y donde cada momento, cada conjunto de circunstancias -es decir cada escenario- estará fuertemente influido por percepciones, deseos, motivaciones, creencias, intenciones, intereses, sin olvidar los valores, herencias y alteridades de los actores. Así, cada momento es un mundo, dinámico, distinto, particular, propio, creativo y vivo. Acerca de ello es que hemos hablado en nuestro libro, desde distintas ópticas, pero todas ellas confluyentes y coherentes.

²⁰¹ NIEREMBERG, GERARD Y., ***“El Negociador Completo”***, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, 1994, pág 16. Respecto de conflicto y negociación, ver también FISHER, ROGER, et al, ***“Más allá de Maquiavelo”***, Edit. Gránica, Buenos Aires, 1996, especialmente los capítulos 1 y 2, y la conclusión.

²⁰² SITNISKY, MARIO, ***“De la Negociación”***, Editorial Argonauta, Buenos Aires, 1985, pág 17.

²⁰³ NIEREMBERG, op. cit., pág 16.

²⁰⁴ NIEREMBERG, op. cit., págs 23 y 24.

A MODO DE DESPEDIDA

Comenzamos el desarrollo de los temas principales de este libro con una larga cita de uno de nuestros maestros intelectuales, Bochenski, que abrió el Capítulo Segundo. Ha llegado el momento de despedirnos. Queremos hacer algunas reflexiones, a las que - tal como hicimos al comienzo- apoyaremos en argumentos de autores reconocidos.

Hemos querido abundar en un camino serio y profundo de investigación acerca del ser humano en su interacción permanente, a lo que agregamos la necesidad de adaptarse a las peculiaridades que nos toca vivir y nos esperan mañana, en el tercer milenio. Focalizamos algunos rasgos de dicha interacción, y la necesidad de comprender la forma -por lo menos algunas de ellas- en que un analista, un asesor, un decisor deben pensar y prever el futuro, ese futuro precisamente interactivo y dinámico aún desde el mismísimo presente, y muchas veces con fuertes anclajes en el pasado.

Dijimos reiteradas veces que Inteligencia es parte de la ciencia social, y es -en esencia- una conducta y disciplina científica integradora. Agregamos que el objeto principal de Inteligencia es - entre otros- lograr un conocimiento de anticipación, que permita prever. Una clara penetración en el futuro.

Veamos primero conceptos de Bunge, en torno a esa actitud, al campo de la ciencia social y parte del cuerpo metodológico principal:

“Todos los objetos son sistemas o componentes de sistemas. Este principio o postulado vale tanto para las cosas concretas o materiales como para las ideas. Vale para átomos, personas, sociedades, y sus componentes, así como para las cosas compuestas de los mismos. También vale para las ideas: no hay ideas sueltas o independientes, sea en el conocimiento ordinario, científico, técnico, o humanístico”²⁰⁵

El autor que mencionamos comenta con gran agudeza, respecto de la interacción, lo siguiente:

“No se podría entender, elaborar o aplicar una idea sin relación con otras ideas.[...] En cuanto a los objetos concretos, también ellos están conectados entre sí de diversa manera. [...] En efecto, todo componente del universo interactúa con otros componentes, sea directamente (como ocurre con las relaciones personales), sea indirectamente, p. ej. por medio de campos de fuerza tales como las gravitaciones, o por flujos de información”²⁰⁶.

Como es obvio, Bunge propone la aplicación de la Teoría Sistémica, o teoría general de los sistemas, a la ciencia social como un todo, con sus distintos enfoques y visiones. Nosotros coincidimos claramente con dicho pensador, sobre todo en la etapa de diagnóstico de los distintos trabajos de Inteligencia. Leamos su argumentación:

*“La idea de que todo objeto es un sistema, o parte de tal, caracteriza al **enfoque sistémico**. Esta es la alternativa tanto al individualismo (o atomismo) como al holismo (u organicismo). El primero ve los árboles pero no el bosque, mientras que el segundo ve el bosque pero no los árboles. En cambio, el enfoque sistémico facilita la percepción de los árboles (y sus componentes y entornos) así como de los bosques [...] como la de sus componentes y entornos). Lo que vale para los árboles y bosques también vale para todo lo demás, en particular para las personas y los sistemas sociales de que ellas forman parte”²⁰⁷.*

Sus argumentos son sobradamente elocuentes para abundar en comentarios. Pero Bunge avanza en un planteo sumamente interesante, y de total actualidad para los analistas de inteligencia. Comparando la alta especialización con el rol del experto generalista, dice:

“La mayoría de nosotros nos especializamos a punto tal que tendemos a olvidar que siempre tratamos con sistemas. A veces nos molesta el tener que analizarlos, o bien somos demasiado cortos de vista o perezosos para ubicarlos en sus contextos. En otras palabras, la mayoría de los expertos adopta un enfoque sectorial en lugar de sacar partido del enfoque sistémico. Ellos mismos, o quienes les escuchan, terminan por pagar caro la adopción del enfoque sectorial. Esto es particularmente evidente en lo que respecta a los problemas humanos, pues éstos son polifacéticos y se dan en sistemas, no de a uno. [...] Se está tornando cada vez más evidente que la mayoría de los objetos con que tratamos, particularmente en lo social, son sistemas multifacéticos y, como tales, están fuera del alcance de

los especialistas estrechos. Estamos aprendiendo gradualmente, a veces a altos costos, que el mejor experto es el multidisciplinario. Ya no despreciamos al generalista, a menos, claro está, que sea un aficionado en todo lo que trata”²⁰⁸.

Interesantísimos aportes y guías conceptuales que permiten sentar en ellos toda una conducta, una suerte de filosofía acerca de esta atrapante actividad de proveer el conocimiento de las alternativas de futuro. Un aporte más de Bunge, que viene muy bien a cuento, ya que nos habla de un tema muy controvertido: el realismo. Y por favor, preste usted atención a la finísima ironía con que termina esta cita, que es la conclusión y cierre del libro que estamos siguiendo.

“Al negar la existencia autónoma del mundo exterior, o al menos la posibilidad de conocerlo objetivamente, el antirrealismo desalienta la exploración científica del mismo. En resumen, el antirrealismo es el enemigo de la ciencia. En cambio el realismo no es una fantasía filosófica más: es inherente a la ciencia fáctica y a la técnica. Lo primero porque la finalidad declarada de la investigación científica es explorar la realidad. Y el realismo es inherente a la técnica porque la tarea del técnico es diseñar o rediseñar artefactos realizables o políticas factibles capaces de alterar el ambiente natural o social.

Más aún, la filosofía que adoptamos tácitamente en la vida diaria es realista, aunque de la variedad ingenua. Ello tiene un poderoso imperativo biológico: Conoce tu mundo o perece. Ningún animal complejo puede sobrevivir a menos que sea capaz de representar correctamente (verídicamente) su ambiente, al menos en algunos aspectos. Perecería de hambre a menos que pudiese identificar lo que puede comer, y se perdería a menos que fuese capaz de hacer un mapa de su entorno, localizando en éste a quienes podrían comérselo.

El realismo es pues necesario para la supervivencia animal, así como para entender y alterar el mundo de una manera racional. Si alguna vez hubo animales subjetivistas, murieron jóvenes por estar expuestos a un mundo que negaron, o bien fueron designados profesores de filosofía”²⁰⁹.

Podemos asegurar que el realismo, la categoría de experto generalista y la aplicación concreta del enfoque sistémico son claves para este tipo de estudios y análisis. En ellos, los conceptos de percepciones y escenarios dados en los anteriores capítulos, como muchos otros incluidos en este texto, son herramientas concretas que están perfectamente encuadradas en los aportes de Bunge.

Por último (y este es uno de los ejes de otros escritos que están en marcha) en nuestro campo deberemos combinar diversos focos o escuelas metodológicas, debido a la complejidad de los temas a bordar, a la carencia de información sobre el futuro (sólo tenemos información del pasado y del presente) y a la necesidad de respetar los usos y costumbres de la ciencia. Así, queremos volver a Bochenski, quien nos da una clara conceptualización de la metodología fenomenológica que es para nosotros un elemento indispensable, en combinación con otros. Al respecto, comenta:

*“El método fenomenológico es un procedimiento especial de conocimiento. Esencialmente consiste en una visión intelectual del objeto basándose en una **intuición**. Esta intuición se refiere a lo **dado**; la regla principal de la fenomenología reza así: ‘hacia las cosas mismas’, entendiéndose por ‘cosas’ lo dado.[...] La intuición fenomenológica aparece a primera vista como si fuera algo muy sencillo, consistente, en última instancia, en tener abiertos los ojos o la capacidad intelectual de visión, algunas veces incluso en valerse de movimientos exteriores, como viajes, en tomar otra postura más cómoda que presente el objeto en mejores condiciones de visibilidad. No parece necesario a primera vista un método especial, que regule el mismo movimiento del pensamiento. Pero es necesario y por doble razón: 1) el hombre está estructurado de tal manera que tiene una inclinación casi insuperable a ver más de lo que hay en el objeto. Estos elementos extraños al objeto lo son o por representaciones emocionales subjetivas (así un hombre cobarde considera al enemigo doblemente fuerte), o a causa de otro saber adquirido que está unido al objeto y que hace que proyectemos en él nuestras hipótesis, teorías, representaciones, etc. [...] 2) ningún objeto es simple, sino que todos son infinitamente complejos, ya que constan de muchos componentes y aspectos que no son todos igualmente importantes. El hombre no puede captar simultáneamente todos esos elementos, debiendo considerar uno tras otro. También esto requiere un método pensado y practicado de antemano”²¹⁰.*

Agudos juicios. Enorme trabajo intelectual y metodológico. Y gran sentido lógico en la articulación inteligente de ambas ideas. El camino se abre ante nosotros. Hemos dado un paso. Ya estamos dando el siguiente.

²⁰⁵ BUNGE, MARIO, **“Sistemas sociales y filosofía”** Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1995, pág. 11.

[206](#) Ibid, íbid, pág. 11.

[207](#) Ibid, íbid, págs 11 y 12.

[208](#) Ibid, íbid, págs 12 y 13.

[209](#) Ibid, íbid, págs 193 y 194.

[210](#) BOCHENSKI, I.M., ***“Los métodos actuales del pensamiento”***, Edit. Rialp, Madrid, Decimocuarta Edición Española 1981, págs 40 a 42.

UNA NUEVA DESPEDIDA EN EL 2025

Han transcurrido casi 29 años de las dos primeras ediciones en formato papel de este libro. Esas ediciones se agotaron muy rápidamente, y ya a principios de 1998 no quedaban ejemplares físicos de este texto.

En todo este largo tiempo, hemos recibido innumerables (cientos) de pedidos del texto, que la mayoría de las veces fueron atendidas entregando una copia digital en formato pdf.

Lo interesante es que pese al tiempo transcurrido, su contenido no ha perdido actualidad y sabemos que sigue siendo utilizado en diversas carreras universitarias de pre y postgrado, en cursos y talleres de capacitación, y es citado continuamente.

Dado que nuestra organización Anticiparse Org ha decidido poner al servicio de los lectores una pequeña colección de libros en formato digital y de manera gratuita, esta versión 2025 ha sido preparada para integrarse a dicha colección.

Esperamos que los lectores aprecien que su contenido tiene casi tres décadas sin perder vigencia, lo que lo convierte en un buen referente de los temas que abordan.

Por último, debemos explicitar que uno de los motivos por los que fue desarrollado este libro a mediados de la década de los años 90, era porque en nuestro país existían una serie de comentarios negativos hacia el trabajo de Inteligencia, y con este contenido intentamos demostrar que el análisis de Inteligencia Estratégica, desarrollado sería y científicamente, constituye una suerte de disciplina científica de alto valor.

Seguimos pensando exactamente igual, a pesar del tiempo transcurrido.

DE LOS AUTORES

EDUARDO RAÚL BALBI

Eduardo Raúl Balbi es Capitán de Fragata de Infantería de Marina (Argentina) en situación de retiro voluntario. Graduado como Oficial de Comando y Estado Mayor de IM. Máster en Relaciones Internacionales; Diplomado en Altos Estudios Estratégicos, Diplomado en Metodología de Estudios Prospectivos y Diplomado en Comercio Exterior. Ha realizado numerosos cursos, seminarios y talleres vinculados a su especialidad.

Actualmente ha fundado y es director general de la organización de I+D+I y de asesoramiento y consultoría ANTICIPARSE.ORG. Desde 2000 hasta 2015 Presidente de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina, red que ha sido fundada y creada por él mismo, y que contó con 28 Nodos en la región. Además, es miembro del Consejo de Fundadores de la Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos.

Ex miembro del Comité de Planificación del Millennium Project (1997 – 2007), de la World Future Studies Federation (2005 – 2008), e investigador de Pugwash Conference on Sciences and World Affairs (1991 – 2002).

Conferenciante y docente en centros, universidades y foros de Argentina y otros países.

Experto en Metodología Prospectiva, en construcción, análisis y evaluación de escenarios, en Management Estratégico, en Prevención de Conflictos, en Seguridad y en Gestión de Riesgos. Experto en Prospectiva aplicada a la Inteligencia Estratégica y de Negocios.

Asesor y Consultor de empresas y organizaciones públicas nacionales e internacionales, Organismos Internacionales y Agencias Gubernamentales.

Ha diseñado el Método MEYEP de Prospectiva Estratégica y alrededor de una casi veintena de métodos para distintas

aplicaciones (Ver Capítulo 5 de este libro. El Método MEYEP constituyó la base del sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú (2013/14/15)

Es miembro fundador del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica IIAE, con sede en la Ciudad de Panamá.

Ha publicado numerosos artículos en diarios y revistas especializadas y capítulos en libros multiautores, es coautor de tres libros y editor de un libro electrónico sobre Metodología Prospectiva, entre otras actividades relacionadas.

Actualmente es Presidente de Anticiparse Org (www.anticiparse.org) y Anticiparse S.A.S.

e.balbi@anticiparse.org

www.anticiparse.org

+54911 3628 6448

DE LOS AUTORES

MARÍA FABIANA CRESPO

María Fabiana Crespo es de nacionalidad argentina, Abogada y Procuradora. Egresada de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Diplomada en Altos Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra de Ejército.

Asimismo profundizó estudios de post – grado en Estrategia e Inteligencia en la Escuela de Defensa Nacional y la Escuela de Guerra Naval. Actualmente se encuentra desarrollando su Tesis Doctoral para el Doctorado en Derecho.

Docente desde hace casi 20 años en universidades y distintos institutos de enseñanza superior, se ha especializado en la enseñanza de análisis de conflictos, estrategia e inteligencia, llevando precursoramente estas temáticas al ámbito del derecho, tanto en carrera de grado como de post - grado.

Ha trabajado y dirigido diversos grupos de investigación, aplicando distintas metodologías de análisis de futuro.

Asimismo, se ha especializado en el análisis de situaciones de conflicto internacional asesorando tanto en organismos públicos como privados.

Contacto: mfabianacrespo@hotmail.com

NUESTRA ORGANIZACIÓN

ANTICIPARSE es un equipo de profesionales y expertos a lo largo y ancho de América Latina que ha desarrollado metodologías, técnicas y herramientas que combinan científica, académica y funcionalmente la inteligencia, la prospectiva y el planeamiento estratégico anticipativo, al servicio de los fundamentos y los procesos decisionales de todo tipo de organizaciones y que opera desde hace más de treinta años.

Nuestros desarrollos, plenamente probados, son altamente exitosos en múltiples casos concretos en los sectores público y privado, en la academia y en ambientes políticos e internacionales.

REFLEXIONES

“Cuando no sabes hacia dónde navegas ni hacia dónde vas, ningún viento es favorable”.

SÉNECA

“Si no te anticipas al futuro, deberás vivir en el futuro que otros construyan para ellos. Habrás perdido la libertad de acción y la iniciativa. En otras palabras, deberás sobrevivir en el escenario que el entorno te imponga,”

BALBI

CONTÁCTENOS
contacto@anticiparse.org
www.anticiparse.org

SINOPSIS

Ninguna persona ve la realidad de la misma manera que otra. Todos interactuamos, con intereses personales y distintos, girando en torno a visiones de lo que nos rodea que poco tienen en común. Las personas y grupos, desde el ignoto transeúnte hasta sociedades y naciones, desde etnias hasta empresas y partidos políticos se convierten en actores de una interacción, mientras conviven dentro de escenarios dinámicos, vitales, mutantes.

La raza humana está obligada a interactuar para vivir, para sobrevivir y sobre todo para proyectarse hacia el futuro. Ese futuro que atrae y a la vez nos provoca incertidumbre –a veces paralizante- acerca del cual debemos decidir y actuar, inmersos en un universo cada vez más complicado y avasallante.

La búsqueda del conocimiento anticipatorio que permita optimizar los procesos decisorios es el núcleo de este libro.

Un claro enfoque del conocimiento puro, concretas reflexiones acerca del campo y tenor de la Inteligencia moderna como esa especial categoría de producto intelectual, un profundo estudio de las percepciones de los actores, la creatividad puesta al servicio del diagnóstico y manejo de escenarios, son parte de los temas abordados con originalidad y rigor, a la vez que se proponen modelos prácticos para su empleo.

LIBRO EDITADO POR



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA