MARCIN A. GÓRNIKIEWICZ

PROSPECTIVA CULTURAL

DE LAS AMENAZAS A LA SEGURIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

wydawnictwo adam marszałek

Instituto de Seguridad
Facultad de Seguridad, Logística y Gestión
Universidad Militar Técnica

PROSPECTIVA
CULTURAL DE LAS AMENAZAS
A LA SEGURIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

Marcin A. Górnikiewicz

PROSPECTIVA

CULTURAL DE LAS AMENAZAS

A LA SEGURIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL

wydawnictwo adam marszałek

Revisores:
prof. dr hab. Ryszard Jakubczak
prof. dr hab. Tadeusz Szczurek

Editor responsable:
Ewa Kołodziejska

Edición técnica::
SAT ART

Corrección de textos:
Equipo editorial

Diseño de la cubierta:
Krzysztof Galus

Traducción del polaco:
Groy Translations

© Copyright by Wydawnictwo Adam Marszałek

Todos los derechos reservados. El libro que ha adquirido es obra de su autor y de la editorial. Ninguna parte de esta obra podrá ser reproducida por ningún medio — mecánico, electrónico, mediante fotocopia, etc. — sin la autorización escrita de la editorial. Si cita fragmentos de este libro, no altere su contenido e indique obligatoriamente quién es su autor

Toruń 2026

ISBN 978-83-8447-085-5

Ministry of Science and Higher Education
Republic of Poland

Doskonała Nauka II

The project is co-financed from the state budget, allocated by the Minister of Science under the Doskonała nauka II Programme (Poland)

La editorial realiza venta por correspondencia:
tfno. 56 664 22 35, dirección de correo electrónico: marketing@marszalek.com.pl

Wydawnictwo Adam Marszałek sp. z o.o.
ul. Lubicka 44, 87–100 Toruń, tfno. 56 664 22 35
dirección de correo electrónico: marketing@marszalek.com.pl, www.marszalek.com.pl
Imprenta, ul. Warszawska 54, 87–148 Łysomice

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I
Terminología 17
1.1. Prospectiva de las relaciones internacionales 18
1.2. La programación mental, la cultura y sus dimensiones: códigos culturales 25
Arqueología 26
Etnografía 28
Sociología 29
Psicología 30
Antropología cultural 30
Cultura: unificación, clasificación vs. patrones 32
Dimensiones de la cultura según E. T. Hall 34
Dimensiones / códigos culturales vs. programación mental según G. Hofstede Hofstede 38
La cultura como programación de la mente 40
1.3. Relaciones entre los distintos códigos: división y clasificación 43
1.4. Dimensiones de la cultura como códigos culturales a partir de las investigaciones de G. Hofstede Hofstede y M. H. Bond 48
Distancia al poder 48
Individualismo vs. Colectivismo 50
Masculinidad vs. Feminidad 51
Evitación de la incertidumbre 52
Orientación a largo y a corto plazo 53

Los códigos culturales vs. la prospectiva de la seguridad internacional: introducción al capítulo III 55

CAPÍTULO II
Génesis de la prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional e internacional: desde la Antigüedad hasta la época contemporánea 56
2.1. La Antigüedad: entre el espionaje, la astronomía y la magia 61
Mesopotamia 63
Persia 67
Egipto 68
Grecia 69
Roma 71
India 74
China 75
La Antigüedad: a modo de síntesis 82
2.2. La Edad Media: entre Europa, Oriente Próximo y Asia 82
Europa 82
Bizancio 85
Oriente Próximo 87
Asia (Japón, Mongolia) 90
Japón 92
2.3. Del Renacimiento a la Edad Moderna 96
2.4. Durante las dos guerras mundiales 98
2.5. La Guerra Fría: los inicios de la prospectiva como disciplina 104

CAPÍTULO III
Los códigos culturales vs. el funcionamiento del cerebro: entre la conciencia y su ausencia en el proceso de toma de decisiones y la prospectiva de las amenazas 109
3.1. Fases del funcionamiento del cerebro: estados de conciencia y sus funciones 111

3.2. Programación mental (codificación) y funcionamiento del cerebro 127
Codificación y memoria 127
3.3. Posibilidad de aplicar los códigos a la prospectiva 131
Alto y Bajo Contexto 132
Alta y Baja Distancia al Poder 134
Individualismo y Colectivismo 135
Masculinidad y Feminidad 136
Evitación de la incertidumbre 136
Orientación a largo y a corto plazo 137
3.4. Conclusiones 139

CAPÍTULO IV
El proceso de toma de decisiones en materia de seguridad internacional: patrones individuales y culturales 140
4.1. Influencia de los códigos culturales en el proceso de toma de decisiones de las sociedades estudiadas 141
Gran Bretaña 141
Francia 153
Alemania 160
Rusia 169
Polonia 179
Japón 195
China 210
India 225
Libia 235
Egipto 244
4.2. Conclusiones 254

CAPÍTULO V
Correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones en materia de seguridad nacional e internacional 260

5.1. Desarrollo y resultados de la investigación sobre
la correspondencia del proceso de toma de decisiones
de las sociedades analizadas con los códigos culturales
e individuales: determinación del coeficiente de diferencia
entre la influencia de los códigos culturales y los individuales
sobre el proceso de toma de decisiones internacional 263
Gran Bretaña 263
Francia 266
Alemania 269
Rusia 276
Polonia 279
Japón 285
China 289
India 292
Libia 295
Egipto 298
5.2. Conclusiones 301

CAPÍTULO VI
Procedimiento prospectivo: elaboración de códigos culturales
y propuesta de etapas de la prospectiva de amenazas
a la seguridad nacional e internacional 305
6.1. Elaboración de códigos culturales para la prospectiva
de amenazas a la seguridad nacional e internacional 305
6.2. Etapas de la prospectiva cultural de las amenazas
a la seguridad nacional e internacional 317
6.3. Conclusiones 329

Conclusión 332
Índice de figuras 336
Índice de tablas 337
Bibliografía 340
Índice onomástico 364

INTRODUCCIÓN

Las ciencias de la seguridad constituyen una disciplina relativamente nueva dentro del ámbito de las ciencias sociales y, por consiguiente, una disciplina cuyo potencial de investigación dista aún de haberse agotado. Su campo temático es tan amplio que no solo permite, sino que con frecuencia exige recurrir a los logros de numerosas disciplinas afines. En consecuencia, el investigador se encuentra en una situación en la que, por un lado, se nutre de múltiples fuentes de conocimiento y experiencia y, por otro, el esfuerzo investigador que realiza debe contribuir al enriquecimiento y fortalecimiento del potencial científico de las ciencias de la seguridad. En otras palabras, esta actividad académica consiste en aprovechar las aportaciones de otras disciplinas sin perder nunca de vista la propia. La prioridad es mantener siempre el rumbo de la investigación dentro de la disciplina elegida, que, en el caso del autor de esta obra, son inequívocamente las ciencias de la seguridad.

La prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional o internacional constituye un buen ejemplo de ello. Aunque esta actividad académica se inscribe plenamente en el ámbito de las ciencias de la seguridad, con frecuencia recurre también a los aportes de la antropología, la sociología, la psicología e incluso la economía. Hasta ahora, los especialistas en prospectiva han basado a menudo sus análisis principalmente en los denominados «datos duros» (sobre todo de carácter macroeconómico), recurriendo a diversas modificaciones de la teoría de juegos para elaborar pronósticos del futuro con mayor o menor grado de eficacia. El autor de la presente obra ha decidido abordar la problemática de la prospectiva desde una

perspectiva diferente y examinar con mayor detenimiento el proceso de toma de decisiones del ser humano. Es en la mente humana donde tiene lugar una serie de complejas operaciones cognitivas cuyo resultado final es una decisión que determina la adopción de una determinada acción. Ello repercute tanto en el funcionamiento cotidiano como en la pequeña y la gran política y, en consecuencia, en el contenido de las decisiones que configuran la seguridad nacional de las distintas sociedades y la seguridad internacional a escala regional e incluso mundial. Muchos especialistas en prospectiva han evitado adoptar la perspectiva expuesta anteriormente debido a las dificultades que entraña el estudio riguroso y científicamente verificable del citado proceso de toma de decisiones.

A lo largo de los últimos años, el autor ha tenido la oportunidad de desarrollar investigaciones para centros académicos polacos y extranjeros relacionadas con esta temática. Dichas investigaciones se centraron en la metodología de la influencia psicológica durante operaciones militares llevadas a cabo en entornos sociales caracterizados por una elevada diversidad cultural (entre ellos, los de Estados Unidos, Polonia, Rusia y China). En aquel momento, el esfuerzo investigador se orientó a comprender los mecanismos que condicionan el proceso de toma de decisiones del ser humano, sobre el cual el entorno cultural de los grupos sociales estudiados ejercía siempre una influencia determinante. Desde los orígenes de nuestra especie, toda actividad humana ha estado impulsada por la necesidad de garantizar la seguridad propia y la del grupo, así como las posibilidades de su desarrollo futuro. Se trata de una aspiración común a todos los seres vivos que habitan nuestro planeta. Sin embargo, en el caso del ser humano, reviste una importancia fundamental el entorno cultural mencionado anteriormente, que configura la manera específica en que cada grupo procura garantizar su seguridad y su desarrollo. Resulta difícil hablar de la búsqueda de un estado de ausencia de amenazas sin tener en cuenta las condiciones sociales específicas derivadas de haberse formado en un determinado ámbito cultural. Por ello, el proceso de toma de decisiones del ser humano, condicionado

por el entorno cultural, constituye la base de las investigaciones sobre la evolución de la seguridad de cualquier colectividad humana.

En síntesis, el objeto de estudio de la presente obra es la metodología de la prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional e internacional. Esta problemática se ha estructurado en torno a un problema principal de investigación y tres problemas específicos. Al formular los problemas que se presentan a continuación, el autor se propuso analizar las posibilidades reales de utilizar el conocimiento sobre los condicionantes culturales en la prospectiva de las amenazas. Conviene señalar que esta obra contiene numerosos términos poco frecuentes, incluso en publicaciones dedicadas a la prospectiva o, en un sentido más amplio, a las ciencias de la seguridad. El primer capítulo está dedicado precisamente a esta cuestión y presenta la definición de la terminología básica. Asimismo, el tercer capítulo incluye una explicación que justifica el empleo de determinados términos de mayor complejidad. El traslado de parte de estas explicaciones a un capítulo posterior responde a la necesidad de familiarizar previamente al lector con los fundamentos que sustentan la interpretación adoptada. El segundo capítulo está dedicado a los orígenes de la metodología de la prospectiva de las amenazas, la cual, en su dimensión científica contemporánea, posee una historia relativamente breve. No obstante, para comprender el proceso de evolución y la importancia de este ámbito del conocimiento para las ciencias de la seguridad, el autor consideró indispensable remontarse hasta la Antigüedad. En los capítulos cuarto y quinto se presenta el desarrollo de las investigaciones dirigidas a resolver cada uno de los problemas específicos y, finalmente, el problema principal, cuyas conclusiones se exponen en las Conclusiones. El cuarto capítulo analiza el proceso de toma de decisiones en diez sociedades culturalmente diferenciadas con el propósito de responder a la pregunta sobre la posibilidad de aplicar el conocimiento acumulado hasta la fecha a dicho proceso. El quinto capítulo, dedicado al análisis de los resultados obtenidos, examina las posibilidades reales de emplear el conocimiento disponible (principalmente procedente de la an-

tropología) en la prospectiva cultural. Por último, el sexto capítulo presenta la materialización del objetivo de la investigación mediante una propuesta original de códigos culturales y de las etapas de la prospectiva cultural de las amenazas para la seguridad nacional e internacional.

A continuación, se presentan el problema principal de investigación, los problemas específicos y el objetivo de la investigación adoptados en la presente obra.

El problema principal de investigación se formula de la siguiente manera: ¿Es posible aplicar la prospectiva cultural para prever con un grado adecuado de eficacia las amenazas para la seguridad nacional e internacional sobre la base de *los condicionantes culturales del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas?*

Con el fin de orientar y estructurar el desarrollo de la investigación, el autor formuló una hipótesis asociada a la pregunta de investigación presentada, cuyo contenido se fundamentó en investigaciones propias realizadas con anterioridad en el ámbito de las operaciones psicológicas militares. En dichas investigaciones se tuvo en cuenta la utilización de los condicionantes culturales de los grupos sociales para diseñar una metodología de influencia adaptada a tales condicionantes. Este planteamiento fue el resultado de las reflexiones previas del autor acerca de la conveniencia de formular hipótesis en relación con el carácter innovador de las investigaciones sobre el reconocimiento cultural de las amenazas y, en consecuencia, de la dificultad para encontrar fundamentos científicos sólidos que permitieran establecer de antemano una solución hipotética al problema principal de investigación. Finalmente, dado que las investigaciones realizadas con anterioridad habían confirmado una mayor eficacia de las operaciones psicológicas militares (precedidas por el reconocimiento de los condicionantes culturales), el autor asumió, por analogía, que la utilización del conocimiento sobre los condicionantes culturales que determinan el proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas también debería incrementar la eficacia

de la prospectiva. Ello haría posible prever amenazas potenciales derivadas de las posibles acciones emprendidas por determinadas sociedades que pudieran afectar a la seguridad nacional del sujeto considerado. En consecuencia, el autor formuló la siguiente hipótesis, cuyo contenido fue verificado durante el desarrollo de la investigación y cuyos resultados se presentan en las Conclusiones:

A la luz de los resultados obtenidos en las investigaciones sobre la eficacia de las operaciones psicológicas militares precedidas por el reconocimiento cultural, puede asumirse provisionalmente (por analogía) que la previsión de amenazas para la seguridad nacional o internacional en el nivel de toma de decisiones de las sociedades también debería ofrecer una mayor eficacia que las prospectivas elaboradas hasta ahora sin tener en cuenta la influencia de los condicionantes culturales sobre la configuración y el resultado del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas.

La resolución de los problemas específicos de investigación (presentados a continuación) permitió responder al problema principal de investigación expuesto anteriormente. A cada una de las preguntas de investigación se le asignó una hipótesis cuya verificación se describe en el último apartado (Conclusiones) del capítulo dedicado al correspondiente problema específico.

El primer problema específico de investigación se formula de la siguiente manera (Capítulo III): ¿Es posible utilizar la interpretación de los códigos culturales desarrollada hasta la fecha en la prospectiva cultural?

Hipótesis: *La interpretación desarrollada hasta el momento debería encontrar una aplicación total o, al menos, parcial en la prospectiva cultural de las amenazas para la seguridad nacional e internacional. En particular, ello se refiere a las aportaciones de Geert Hofstede, Michael H. Bond y Edward T. Hall. No obstante, debido a que las investigaciones realizadas por estos autores perseguían objetivos distintos, existe también una elevada probabilidad de que el autor se vea obligado a elaborar una interpretación propia adaptada a las necesidades de la prospectiva de las amenazas.*

El segundo problema específico de investigación se formula de la siguiente manera (Capítulo IV): ¿Los valores de los códigos culturales establecidos a partir de las investigaciones de G. *Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall se corresponden con el proceso real de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional?*

Hipótesis: *Teniendo en cuenta la mayor eficacia demostrada por las operaciones psicológicas militares precedidas por el reconocimiento cultural y fundamentadas en los resultados de las investigaciones de G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall, puede suponerse que los valores de los códigos culturales establecidos por dichos autores se corresponderán, en su mayor parte, con el proceso real de toma de decisiones.*

El tercer problema específico de investigación se formula de la siguiente manera (Capítulo V): ¿En qué medida pueden los códigos individuales determinar el proceso de toma de decisiones en relación con:

- el grado de correspondencia de los códigos culturales con respecto a los códigos individuales en el proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional;
- la influencia de la diferencia entre los códigos culturales y los códigos individuales sobre el resultado final del proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional?

Hipótesis: *Tomando como referencia los resultados obtenidos hasta la fecha, según los cuales la eficacia de la metodología de las operaciones psicológicas militares precedidas por el reconocimiento cultural fue un 60 % superior a la de las operaciones realizadas mediante métodos convencionales, se asumió que el grado de correspondencia entre los códigos culturales y los códigos individuales también debería situarse en torno al 60 %. En caso de constatarse una mayor influencia de los códigos individuales que de los códigos culturales sobre el contenido de una determinada decisión, cabría inferir una modificación significativa de dicha decisión con respecto a la que se habría adoptado únicamente sobre la base de los códigos culturales.*

Las soluciones derivadas de la resolución de los problemas específicos se presentan en las conclusiones de los subcapítulos correspondientes. A juicio del autor, esta estructura aporta mayor claridad al trabajo, ya que permite pasar directamente de los planteamientos de investigación a los resultados obtenidos. Como ya se ha señalado, el apartado final de la obra está íntegramente dedicado a la síntesis de toda la investigación y, por tanto, a la resolución del problema principal.

El objetivo general de la investigación, **consistente en elaborar una metodología preliminar de prospectiva cultural** basada en los resultados obtenidos durante el estudio y en los condicionantes culturales identificados (Capítulo VI), se desglosó en dos objetivos específicos:

- elaborar códigos culturales que optimicen el proceso de la prospectiva cultural;
- elaborar una propuesta de las etapas de la prospectiva cultural que permita prever con la mayor eficacia posible las amenazas para la seguridad nacional e internacional.

Conviene añadir que el primer objetivo parcial solo debía materializarse en caso de que no fuera posible aplicar de manera complementaria los códigos desarrollados hasta la fecha a la previsión de amenazas para la seguridad nacional e internacional.

En la investigación se recurrió tanto a métodos empíricos (análisis documental mediante análisis cualitativo) como a métodos teóricos (análisis, síntesis y comparación), de conformidad con la definición de dichos métodos expuesta en la obra dirigida por el profesor Marian Cieślarczyk, *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2006. Esta precisión resulta necesaria, ya que en el ámbito de las ciencias sociales es posible encontrar diferentes interpretaciones de los mismos métodos, técnicas o instrumentos de investigación.

La obra incluye asimismo un índice de figuras, un índice de tablas, un índice onomástico y una bibliografía, en la que las fuentes se

clasifican en impresas y electrónicas. Los nombres chinos se presentan en transcripción latina conforme a la ortografía polaca basada en el sistema Hànyǔ Pīnyīn.

CAPÍTULO I

Terminología

La prospectiva de las relaciones internacionales como ámbito de investigación científica surgió en el siglo XX, al menos en su concepción contemporánea. Con anterioridad, la previsión del futuro inmediato se basaba principalmente en prácticas pseudocientíficas, religiosas, mágicas o, simplemente, en el espionaje. Esta cuestión se aborda con mayor detalle en el capítulo siguiente, donde se expone la evolución de los métodos de prospectiva de las relaciones internacionales, estrechamente vinculada, en un primer momento, al desarrollo del arte del espionaje y, posteriormente, al de los aparatos de inteligencia y contrainteligencia. Resulta interesante señalar que la metodología de prospectiva utilizada durante las civilizaciones de la Antigüedad fue superior a las formas de «predicción» del futuro empleadas en Europa durante casi un milenio. Tras la caída del Imperio romano y hasta bien avanzado el Renacimiento, las cortes de los distintos monarcas se limitaron a utilizar formas de prospectiva relativamente rudimentarias y, con frecuencia, impregnadas de supersticiones. Se trata de un hecho sorprendente si se considera un período histórico tan prolongado. Esta evidente insuficiencia de los métodos de prospectiva comúnmente utilizados permitió, entre otros factores, que las hordas mongolas obtuvieran éxitos tan extraordinarios frente a las fuerzas armadas de la Europa de la época. Solo el desarrollo del colonialismo y la necesidad de garantizar un flujo eficiente de información a través de distancias enormes para aquel tiempo aceleraron, aunque solo ligeramente, la evolución del

«aparato de prospectiva», que seguía basándose principalmente en formas de espionaje algo más desarrolladas.

El desarrollo tecnológico y científico de las sociedades europeas, junto con una conciencia social cada vez más extendida, repercutió positivamente también en este ámbito de las relaciones entre los Estados. En la segunda mitad del siglo XX comenzaron a surgir los primeros equipos de investigación dedicados a la prospectiva como disciplina en las relaciones internacionales, que llevaron a cabo estudios y elaboraron los primeros modelos, más o menos teóricos, destinados a facilitar la previsión del comportamiento de los distintos actores de las relaciones internacionales.

Dada la amplitud de la temática abordada y, por consiguiente, de la terminología empleada en esta obra, resulta conveniente adoptar una interpretación uniforme de los términos utilizados. Ello obedece al hecho de que, tanto en artículos científicos como en monografías dedicadas a cuestiones similares, es frecuente encontrar interpretaciones divergentes de un mismo término, especialmente entre distintas áreas y disciplinas del conocimiento. Se pretende así evitar posibles malentendidos de carácter terminológico y facilitar al lector la comprensión de la línea argumental seguida por el autor.

1.1. Prospectiva de las relaciones internacionales

Las consideraciones terminológicas de la presente obra conviene iniciarlas con los conceptos de «pronóstico», «prospectiva» y «prospectiva como disciplina», entendidos en el contexto de las relaciones internacionales. En este sentido, el término «pronóstico» («prognoza» en polaco, según la versión electrónica del *Diccionario de la Lengua Polaca de la editorial PWN,* significa[1]: *la previsión de fenómenos o acontecimientos futuros; la predicción del futuro basada en un horóscopo; o la previsión de la evolución de una enfermedad*. Por su parte, el término «prospectiva social» («prognostyka społeczna»),

[1] *Słownik języka polskiego PWN*, «prognoza», https://sjp.pwn.pl/sjp/prognoza;25725-73.html, 10.10.2017

según la *Enciclopedia PWN* se define como[2]: *la formulación de previsiones sobre estados, procesos o acontecimientos futuros, es decir, pronósticos, basada en fundamentos científicamente justificados [del griego prognosis: «presentimiento», «previsión»].*

Las definiciones anteriores pueden considerarse relativamente sucintas. Por ello, resulta oportuno recurrir a interpretaciones que desarrollan estos conceptos con mayor amplitud, como las recogidas en la *Enciclopedia de Gestión (Encyklopedia zarządzania)*. En su versión electrónica, la prospectiva se define como[3]: *la previsión racional y científica de acontecimientos futuros, es decir, la inferencia acerca de hechos desconocidos a partir de hechos conocidos. Pueden distinguirse varios tipos de previsión: racional, basada en el sentido común, científica e irracional.*

Pero ¿qué entienden los autores de esta definición por cada uno de estos tipos? A saber[4]:

Las previsiones racionales son aquellas en las que la inferencia constituye un proceso lógico que parte de un conjunto de hechos del pasado. Cuando dichas premisas se fundamentan en la experiencia, se trata de una previsión racional basada en el sentido común. Por el contrario, hablamos de previsión racional científica cuando el proceso de inferencia se apoya en métodos científicos. Finalmente, las previsiones irracionales tienen lugar cuando los hechos no se presentan o cuando no existe relación entre las premisas y la conclusión.

Parece, por tanto, que la prospectiva de las relaciones internacionales cumple el criterio de racionalidad científica descrito anteriormente. De las definiciones expuestas se desprende claramente que un pronóstico constituye la previsión de fenómenos o acontecimientos futuros, mientras que la prospectiva científica es un método de elaboración de pronósticos basado en métodos científicos, cuyo objetivo es garantizar el mayor grado posible de objetividad.

---

2 Ibidem.

3 *Encyklopedia zarządzania*, «prognozowanie», https://mfiles.pl/pl/index.php/Prognozowanie, 10.10.2017.

4 I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2010, pp. 10–11.

Un enfoque interesante de la interpretación de la prospectiva se presenta en el *Business Dictionary*, donde se recoge la siguiente definición «prospectiva» (en inglés *Forecasting*)[5]: *Una herramienta de planificación utilizada por la dirección para afrontar la incertidumbre del futuro, basada principalmente en datos del pasado y del presente, así como en el análisis de las tendencias existentes en un momento determinado. La prospectiva se fundamenta en supuestos derivados de la experiencia, los conocimientos y el juicio de la dirección. Las proyecciones para el futuro se elaboran para los próximos meses o años utilizando una o varias técnicas, como el modelo de Box-Jenkins, el método Delphi, las medias móviles, el análisis de regresión o la previsión de tendencias*.

En el ámbito empresarial, esta definición de la prospectiva puede extrapolarse a las relaciones internacionales si se tiene en cuenta el carácter internacional y la dimensión de una determinada empresa (corporación multinacional). Por otra parte, de la definición anterior se desprende que algunos de los métodos mencionados no poseen carácter científico, lo que, en rigor, excluye este enfoque de su aplicación a la prospectiva de las relaciones internacionales. En el análisis de los datos relativos a las relaciones entre Estados deben utilizarse exclusivamente informaciones susceptibles de ser descritas y clasificadas con precisión. Tanto los conocimientos, la experiencia y el juicio de los responsables de la toma de decisiones no pertenecen a esta categoría de datos. A diferencia de las grandes corporaciones, los Estados son gobernados por políticos elegidos por la sociedad, quienes, por lo general, no poseen la experiencia necesaria en la gestión de las instituciones del Estado. En otras palabras, los equipos

[5] Versión original: *A planning tool that helps management in its attempts to cope with the uncertainty of the future, relying mainly on data from the past and present and analysis of trends. Forecasting starts with certain assumptions based on the management's experience, knowledge, and judgment. These estimates are projected into the coming months or years using one or more techniques such as Box-Jenkins models, Delphi method, exponential smoothing, moving averages, regression analysis, and trend projection: Business Dictionary*, http://www.businessdictionary.com/-definition/forecasting.html, 12.01.2018.

directivos de las corporaciones no solo cuentan con conocimientos y una sólida formación teórica, sino también con experiencia práctica adquirida a lo largo de muchos años de actividad en los negocios internacionales. La mayoría de los políticos del partido que accede al poder suele ocupar por primera vez cargos de alta responsabilidad. Esta es la razón por la que deben disponer (y, afortunadamente, disponen) de equipos de expertos, entre ellos especialistas responsables de la prospectiva de los cambios en el ámbito internacional. Por un lado, desempeñan esta función los responsables de las instituciones encargadas de mantener informados de forma permanente a los jefes de Gobierno sobre la situación y las actuaciones de otros Estados (en la práctica, esta labor corresponde al servicio diplomático, los servicios de inteligencia y, en su caso, a los medios de comunicación estatales); por otro, por los equipos responsables del tratamiento y análisis de la información obtenida. En el mundo contemporáneo ya no existe el problema de la falta de acceso a la información; el verdadero desafío consiste en seleccionar adecuadamente la información relevante entre el incesante flujo de datos que diariamente inunda los medios de comunicación internacionales. Suelen desempeñar esta función diversos organismos de inteligencia y think tanks[6] dedicados al análisis de las denominadas fuentes abiertas de información[7]. No obstante, la prospectiva de las relaciones internacionales y de las amenazas internacionales mediante métodos cien-

[6] *A group of people who collectively perform research and develop reports and rec-ommendations on topics relating to strategic planning or public policy, and which is usually funded by corporate, government, or special interests* (en polaco Grupo de personas que realizan investigaciones de forma conjunta y elaboran informes y recomendaciones sobre temas específicos, generalmente relacionados con ámbitos como la planificación (dirección estratégica) o los asuntos públicos, y que suelen estar financiados por empresas privadas, instituciones públicas u otras entidades interesadas – traducción del autor) – «think tank»; *Angielsko-polski słownik*, GLOBE, https://pl.glosbe.-com/en/pl/think%20tank, 10.10.2017.

[7] *Fuentes abiertas de información, es decir, datos de acceso público que pueden obtenerse sin necesidad de autorizaciones o permisos adicionales. En la actualidad, los medios de comunicación de masas, en su sentido más amplio, constituyen las fuentes de este tipo más comunes* – nota del autor.

tíficos constituye una actividad completamente distinta del análisis cotidiano de la información. Los especialistas en prospectiva no solo filtran los datos de valor, sino que, sobre todo, perfeccionan y desarrollan nuevos modelos de tratamiento de la información con el fin de elaborar pronósticos lo más eficaces posible. Puede compararse con una situación en la que los servicios de inteligencia, el servicio diplomático y los servicios de prensa trabajan de forma continua, paralelamente a los think tanks científicos, mientras que los especialistas en prospectiva, basándose en la información obtenida, intentan desarrollar modelos con el mayor grado posible de fiabilidad. En un escenario ideal, los especialistas en prospectiva deberían prever acontecimientos futuros únicamente a partir de datos rigurosamente seleccionados procedentes de fuentes abiertas de información. En tal caso, las instituciones diplomáticas o los servicios de inteligencia podrían, en situaciones específicas, limitarse a complementar dichos pronósticos con aquellos elementos que no se hubieran considerado durante el proceso de tratamiento de datos mediante los modelos empleados. Al mismo tiempo, conviene recordar que los especialistas en prospectiva se dedican a la elaboración de pronósticos a largo plazo, mientras que los servicios de inteligencia centran su actividad en anticipar el futuro más inmediato, prestando una atención mucho menor al largo plazo. Por esta razón pueden surgir discrepancias entre estas dos formas de tratamiento de la información. Es como mezclar información de distinta naturaleza y suministrarla a instituciones con objetivos completamente diferentes: la prospectiva como disciplina a corto plazo desarrollada por los órganos de información del Estado y la prospectiva como disciplina a largo plazo llevada a cabo por instituciones científicas especializadas en este ámbito. Por su propia naturaleza, los pronósticos a corto plazo se caracterizarán por un elevado grado de detalle, mientras que los de largo plazo se limitarán a señalar las tendencias generales. No obstante, ambas formas de prever el futuro son igualmente necesarias y, además, cuando se desarrollan de manera independiente, pueden complementarse mutuamente con mayor eficacia. Por consiguiente, a los

efectos de la presente obra, **la prospectiva en las relaciones internacionales se entiende como una forma científica de prever el futuro desde una perspectiva, al menos, de medio y largo plazo**.

Según uno de los más reconocidos especialistas polacos en prospectiva como disciplina aplicada a las relaciones internacionales, el profesor Mirosław Sułek, la prospectiva puede entenderse en dos sentidos:

- prospectiva sectorial (por ámbitos), referida a la elaboración de pronósticos sobre actividades específicas del Estado, como las relaciones políticas, económicas, militares, culturales o sociales;
- prospectiva sintética, es decir, un enfoque integral de la actividad de un Estado en el ámbito de las relaciones internacionales.

En sus investigaciones, el profesor M. Sułek también se inclinó por un enfoque integral y multidimensional de la prospectiva como disciplina aplicada a las relaciones entre Estados. Definió las relaciones internacionales como un elemento *de las relaciones humanas, entendidas como el ámbito en el que individuos organizados en grupos de distinta magnitud persiguen la satisfacción de sus necesidades (intereses), haciendo uso de sus capacidades en el conjunto de las relaciones sociales. En otras palabras, las relaciones humanas son relaciones de poder (capacidades) y de intereses*[8]. Conviene señalar que las investigaciones del profesor Sułek se orientaron al estudio de esas capacidades a través de las diferencias existentes entre los potenciales de los distintos Estados. El autor de la presente obra, por su parte, centró su esfuerzo investigador principalmente en los intereses y las intenciones que los acompañan, es decir, en las particularidades del proceso de toma de decisiones propio de las naciones objeto de estudio. Con ello, el autor persiguió el objetivo de desarrollar un método de prospectiva que permitiera prever el comportamiento de las distintas sociedades en el ámbito internacional de manera que

[8] M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, p. 9.

fuese posible identificar amenazas reales para la seguridad nacional de los diferentes Estados[9].

Dependiendo del grupo social considerado, pueden existir diferencias sustanciales en la lógica de actuación, incluso cuando todos persiguen los mismos objetivos de supervivencia y desarrollo. La forma de entender estos conceptos difiere entre los rusos, los chinos, los pueblos de Europa Occidental o los de América Central y del Sur. En consecuencia, cada nación adopta también una metodología distinta para garantizar la realización de sus intereses nacionales, entendidos conforme a su propia percepción. Cabe añadir que las investigaciones del profesor M. Sułek y las del autor se complementan mutuamente. Por un lado, permiten estimar con rigor el potencial de los Estados, cuya valoración resulta indispensable para evaluar las posibles líneas de actuación; por otro, hacen posible relacionar dicho potencial con las intenciones y el proceso de toma de decisiones de los grupos sociales analizados (grupos étnicos, naciones, etc.). En este sentido, puede afirmarse que la investigación desarrollada por el autor constituye un nuevo –aunque solo un nuevo eslabón– en el proceso continuo de construcción de modelos cada vez más eficaces para la prospectiva de las amenazas, tanto para la seguridad nacional de los Estados interesados como, en un sentido más amplio, para la seguridad internacional.

Citando al profesor Sułek[10]: *Los principales participantes en las relaciones internacionales son las unidades políticas (principalmente los Estados), entendidas como colectividades humanas organizadas territorialmente que actúan como sujetos de las relaciones internacionales y disponen de recursos, razón y voluntad para alcanzar sus objetivos fundamentales: la supervivencia (seguridad) y el desarrollo (riqueza y poder).* Así pues, mientras que el profesor Sułek centró sus investigaciones en los recursos, el autor de la presente obra las

[9] M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Prognozowanie międzynarodowych stosunków wojskowych na podstawie uwarunkowań społeczno-kulturowych*, [en:] *Determinanty kształtowania bezpieczeństwa wewnętrznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2017, pp. 103–115.

[10] M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe…*, p. 9.

orientó hacia los conceptos de razón y voluntad mencionados anteriormente.

Como síntesis de las reflexiones sobre la prospectiva, pueden citarse las siguientes palabras del profesor Sułek acerca de la posibilidad de prever el futuro a partir del pasado y del presente[11]:

Se considera erróneamente –a mi juicio– que la historia (lo que ya ha pasado) es plenamente conocida. En realidad, solo se conocen determinados hechos, documentos (sin que siempre sea posible afirmar que sean originales) e interpretaciones; los historiadores siguen teniendo mucho trabajo por delante. A día de hoy continúan las investigaciones sobre la Antigüedad y la Edad Media. La historia se reinterpreta constantemente. Lo mismo sucede con el futuro. Conocemos numerosos acontecimientos, hechos, documentos e interpretaciones. El futuro no surge como un rayo caído de un cielo despejado; en gran medida, el futuro no es sino el presente situado un poco más adelante en el tiempo.

En consonancia con las consideraciones anteriores, en la presente obra se adopta la siguiente definición de prospectiva:

La prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional e internacional constituye una forma exclusivamente científica de prever el futuro desde una perspectiva, al menos, de medio y largo plazo.

1.2. La programación mental, la cultura y sus dimensiones: códigos culturales

Antes de abordar los conceptos de programación mental y códigos culturales, surgidos en el ámbito de la antropología cultural,- conviene examinar con mayor detenimiento la manera en que los antropólogos definen la cultura en comparación con otras áreas y disciplinas del conocimiento. A lo largo de los siglos, los estudiosos han utilizado el término «cultura» en contextos muy diversos y, con frecuencia, profundamente distintos entre sí. Ello ha dado

[11] Ibidem, p. 10.

lugar a una notable polisemia del concepto y, por consiguiente, a la coexistencia de múltiples definiciones. Como resultado, una persona corriente probablemente tendría dificultades para ofrecer una definición clara de cultura. Habitualmente, este concepto se asocia al teatro, el cine, las bellas artes o el arte en general; también puede relacionarse con cualquier forma de expresión artística o incluso con un sistema de creencias y comportamientos, así como con la historia y la tradición[12]. Todas estas respuestas se inscriben, desde luego, en el amplio concepto de cultura. Sin embargo, desde una perspectiva científica resulta necesario definir este término con mayor precisión, atendiendo a su esencia y a los elementos que lo fundamentan. Otro factor, igualmente importante, que influye en el contenido de una definición es su adecuación a la finalidad de la disciplina o del ámbito científico en el que se utiliza. Un psicólogo, un antropólogo, un sociólogo o un filósofo definirán la cultura de manera diferente, en función de los objetivos de su investigación.

Arqueología

En arqueología, las manifestaciones de la cultura suelen identificarse, ante todo, con su dimensión material, representada por los objetos hallados en los yacimientos arqueológicos y creados por la mano y la mente del ser humano. La diversidad de dichos objetos y el grado de perfección de su elaboración constituyen, al mismo tiempo, un indicador del nivel de desarrollo alcanzado por una determinada comunidad dentro de este enfoque específico del concepto de cultura. El arqueólogo alemán Gustaf Kossinna, que vivió entre finales del siglo XIX y comienzos del XX (1858–1931), identificaba las denominadas culturas arqueológicas con grupos lingüísticos, étnicos y raciales. Según su planteamiento, una cultura determinada podía asociarse de manera precisa con un pueblo concreto que habitaba un territorio específico. Por su parte, Józef Kostrzewski, primero discípulo y posteriormente crítico de Kossinna, sostenía que una cultura

[12] CNK, *Co to jest kultura?*, Sonda uliczna, https://www.youtube.com/watch?v=BNm-J0XiiJ0k, Czas na Kulturę, 8.09.2013.

arqueológica se caracteriza fundamentalmente por un conjunto *de rasgos propios de la cerámica, el armamento, las herramientas, los ornamentos, la arquitectura, la economía, los ritos funerarios y otras manifestaciones de la cultura material, espiritual y social, identificables en un período y un territorio determinados*. Esta concepción era compartida, en esencia, por otro destacado arqueólogo, Vere Gordon Childe, quien afirmaba: *Encontramos determinados tipos de vestigios – vasijas, herramientas, adornos, ritos funerarios o formas de vivienda – que aparecen sistemáticamente asociados entre sí. A este conjunto de rasgos regularmente vinculados lo denominaremos «grupo cultural» o, simplemente, cultura. Consideramos que dicho conjunto constituye la expresión material de lo que hoy denominaríamos un pueblo*[13].

Esta concepción realista de la cultura arqueológica fue objeto de críticas por parte de investigadores como Stanisław Tabaczyński, quien sostenía que la cultura solo puede comprenderse a través de los «correlatos materiales de la cultura» y de las observaciones etnográficas[14]). Con el surgimiento del enfoque constructivista comenzó a modificarse la manera de entender la cultura, lo que también influyó en la arqueología. Se empezó a reconocer que no era posible describir una cultura de forma integral y plenamente objetiva únicamente a partir de sus manifestaciones materiales. Por otro lado, se advirtió que los arqueólogos no debían sobreinterpretar los hallazgos, ya que ello podía conducir inevitablemente a conclusiones erróneas. En consecuencia, se asumió que son los arqueólogos quienes, a partir de los hallazgos, reconstruyen una imagen aproximada de una cultura, dejando constancia de que dicha reconstrucción puede modificarse a medida que aparecen nuevos descubrimientos o incluso quedar descartada cuando surgen nuevas evidencias que obligan a revisar las interpretaciones anteriores (como ocurrió, entre otros casos, con la denominada cultura de las tumbas de fosa).

---

13 W. Ashmore, R. J. Sharer, *Odkrywanie przeszłości, wprowadzenie do archeologii*, Avalon 2008.

14 *Kto jest kim w Polsce*, edición IV, ed. B. Cynkier i in., Warszawa 2001, p. 961.

Etnografía

En etnografía, disciplina derivada de la antropología sociocultural, los objetos constituyen una manifestación de la cultura tan importante como los comportamientos humanos presentes en una determinada comunidad. Los etnógrafos investigan a las personas, los grupos étnicos, las formaciones étnicas y la correlación entre la cultura material y la cultura espiritual. Entre las manifestaciones culturales objeto de estudio de la etnografía se encuentran las composiciones sonoras o musicales (por ejemplo, ritmos, música o cantos), las obras literarias (cuentos, mitos y leyendas), las manifestaciones religiosas (relatos relativos a las creencias, sistemas de costumbres y rituales) y cualquier otra forma de convivencia social desarrollada en el seno de una comunidad determinada. Los etnógrafos emplean principalmente métodos de investigación cualitativos, mediante los cuales procuran comprender los sistemas de percepción e interpretación propios de los distintos grupos culturales. Los métodos más utilizados son las entrevistas, los cuestionarios y la observación participante. Sin embargo, en la práctica, los etnógrafos procuraban identificarse con la comunidad estudiada en la mayor medida posible, lo que, por definición, dificultaba mantener la imparcialidad científica respecto del objeto de estudio. Por ello, en numerosas ocasiones se les reprochó una falta involuntaria de objetividad al presentar el desarrollo y los resultados de sus investigaciones. Otro procedimiento habitual consiste en recurrir a informantes pertenecientes a la comunidad estudiada o a grupos afines que poseen un amplio conocimiento del objeto de investigación. Así, por un lado, estos métodos permiten obtener un material empírico de gran calidad; por otro, implican un riesgo difícil de eliminar de distorsionar los resultados obtenidos. No obstante, aún hoy los métodos de investigación etnográficos se consideran entre los más eficaces para el estudio de los grupos culturales, incluso más que los métodos cuantitativos empleados, por ejemplo, en sociología[15].

[15] T. Wróblewski, *Wstęp do etnografii*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 1969.

Sociología

En sociología, por su parte, la cultura se entiende como un «ámbito diferenciado de la vida y de la actividad de los grupos humanos», es decir, como el conjunto del patrimonio material e inmaterial (espiritual) creado y desarrollado por la humanidad a lo largo de la evolución de la vida social (de civilización). En términos generales, la sociología atribuye a la cultura un sentido descriptivo y adopta una concepción amplia del término (comprende tanto los productos de la actividad humana como todas aquellas formas de actuación destinadas a satisfacer las necesidades materiales y espirituales). Al mismo tiempo, la cultura se concibe como el conjunto de valores y creencias asociados a ellos que orientan el comportamiento y que, a medida que avanza el proceso de socialización de los miembros de un determinado grupo cultural, adquieren la forma de normas destinadas a satisfacer de la manera más eficaz posible las necesidades de dicho grupo. En síntesis, desde la perspectiva sociológica, la cultura constituye un mecanismo regulador del funcionamiento de un determinado grupo social[16]. Es difícil discrepar de este planteamiento. Sin embargo, desde el punto de vista de la metodología destinada a identificar los patrones que configuran las formas de pensar, percibir, sentir o reaccionar de los miembros de un grupo, este enfoque parece menos preciso que el etnográfico. Las normas que regulan el funcionamiento del grupo en su conjunto y las relaciones entre sus miembros representan únicamente una parte de las reglas que organizan el comportamiento de cada individuo. En otras palabras, la sociología se ocupa del contexto colectivo de la cultura, pero no centra su atención en la influencia que esta ejerce sobre el funcionamiento de cada miembro de la sociedad como individuo, especialmente si este tuviera que desenvolverse completamente separado de su grupo de pertenencia. Por ello, conviene examinar con

[16] A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, edición III, PWN, Warszawa 2007; M. Golka, *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, p. 360.

mayor detenimiento la concepción de la cultura desde la perspectiva de la psicología.

Psicología

En las ciencias psicológicas, el principal esfuerzo investigador se ha centrado en el «mundo interior» del ser humano, más concretamente, en la forma en que una determinada cultura modela la personalidad de las personas educadas en un entorno específico. El objeto de estudio comprende tanto los pensamientos de los individuos como sus emociones, reacciones y los motivos que impulsan determinados comportamientos. También reviste importancia el modo en que las personas funcionan dentro de una determinada comunidad de acuerdo con unas normas concretas de convivencia social (un sistema de mandatos y prohibiciones, así como de valoración de los demás, etc.). Estas, a su vez, influyen en determinadas formas de expresión, tanto en la comunicación interpersonal como en la manifestación individual de las emociones o de la propia personalidad[17]. En este sentido, la concepción psicológica de la cultura como ámbito que configura la personalidad de cada individuo, en interacción con sus rasgos innatos, constituye sin duda un interesante punto de referencia del que el autor se sirvió para formular la definición de «cultura» adoptada en la presente obra.

Antropología cultural

Los antropólogos, por su parte, conciben la realidad de una manera más amplia e integral que los psicólogos o los sociólogos. Por ello, el carácter interdisciplinario de esta disciplina viene determinado por su propio objeto de estudio, ya que busca responder a cuestiones situadas en la intersección de las ciencias humanas, sociales y naturales. La amplitud de este campo de investigación responde al propósito de describir y comprender al ser humano como individuo que actúa en el seno de una estructura social determinada. Dentro de la antropología

[17] Z. W. Dudek, A. Pankalla, *Psychologia kultury. Doświadczenia graniczne i trans-kulturowe*, Eneteia, Warszawa 2008.

se distinguen dos grandes ramas: la antropología física y la antropología cultural. La primera estudia la variabilidad biológica y fisiológica del ser humano, mientras que la segunda se ocupa de su evolución condicionada por el funcionamiento dentro de una estructura social específica. En otras palabras, la primera se centra en las transformaciones del organismo biológico, mientras que la segunda analiza los cambios que tienen lugar en el entorno social y sus consecuencias[18].

Por ello, el acervo desarrollado hasta la fecha por la antropología cultural parece especialmente adecuado para intentar construir un modelo teórico que pueda servir de base a una futura prospectiva como disciplina, fundamentada en los patrones de percepción y de toma de decisiones propios de una determinada sociedad, teniendo al mismo tiempo en cuenta la complejidad del individuo (el responsable de la toma de decisiones o un reducido grupo de responsables políticos). El recorrido por las aportaciones de la antropología cultural en materia de estos patrones conviene iniciarlo con tres investigadores que sentaron las bases de los estudios desarrollados por el autor de la presente publicación: Geert Hofstede, Michael Harris Bond y Edward Twitchell Hall. Fueron precisamente los trabajos de estos tres autores los que inspiraron la investigación sobre la posibilidad de utilizar los conocimientos por ellos acumulados para comprender sociedades culturalmente diferentes y, posteriormente, aplicar dichos conocimientos al estudio de las operaciones psicológicas[19]. La experiencia y los conocimientos adquiridos llevaron al autor a reflexionar sobre la posibilidad de elaborar nuevos modelos de patrones que pudieran aplicarse a la prospectiva de las amenazas para la seguridad internacional. Al mismo tiempo, los conocimien-

[18] A. Barnard, *Antropologia. Zarys teorii i historii*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006; E. Krawczak, *Antropologia kulturowa. Klasyczne kierunki, szkoły i orientacje*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.

[19] M. Górnikiewicz, *Ocena wpływu wiedzy pozyskanej w toku rozpoznania kulturowego na poziom efektywności procesu planowania wojskowych operacji psychologicznych* (cód.: III.1.2.2.0), [en:] M. Górnikiewicz, *Rozpoznanie kulturowe w procesie planowania wojskowych operacji psychologicznych* (cód.: III.1.2.0), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

tos acumulados hasta la fecha por los antropólogos resultaron estar orientados hacia un ámbito de investigación completamente distinto y, además, ser demasiado generales para los fines perseguidos. En definitiva, el objeto de estudio del autor pasó a ser aquellos patrones que influyen, en cierta medida, en la configuración de la política exterior de los distintos Estados por parte de uno o de un reducido grupo de responsables de la toma de decisiones. No obstante, antes de presentar las aportaciones de los investigadores mencionados, conviene examinar la metodología desarrollada hasta ahora para el estudio de la cultura en sentido amplio, es decir, del conjunto de rasgos (patrones) que distinguen a un grupo de otros.

Cultura: unificación, clasificación vs. patrones

Si bien en las investigaciones dedicadas a las operaciones psicológicas resulta tan importante estudiar los patrones de comportamiento y de pensamiento como los objetos materiales considerados «productos de la cultura», en los estudios centrados en el proceso de toma de decisiones parece plenamente suficiente concentrar el esfuerzo investigador en dichos patrones[20]. Ward Goodenough presentó un interesante punto de vista. Distinguió dos niveles de la cultura: el fenoménico (en el que se incluyen las instituciones y los rasgos externos de un determinado grupo social) y el ideacional (que engloba las normas de actuación y los conocimientos adquiridos)[21]. Este planteamiento guardaba cierta semejanza con el de Ossowski, expuesto anteriormente, aunque Goodenough concebía el ámbito situado más allá de las normas o patrones de actuación de forma mucho más amplia que una mera referencia a los objetos materiales, incluyendo en él todo aquello que abarca las ideas generales o las normas abstractas (características de una determinada cultura), que no pueden adscribirse de manera inequívoca ni a los patrones ni siquiera al conocimiento. Así, una religión o un sistema filosófico que

[20] S. Ossowski, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2000, p. 154.

[21] W. Goodenough, *In Pursuit of Culture*, „Annual Review of Anthropology" 2003, Tomo 32, pp. 112.

explica determinados fenómenos físicos pueden considerarse tanto una forma de conocimiento (con independencia de su rigor científico y entendidos únicamente como conocimientos aceptados por una determinada cultura) como una institución o un rasgo claramente distintivo frente a otros grupos sociales[22]. .Lo que resulta especialmente relevante para el planteamiento desarrollado en esta obra es que ambos investigadores reconocen expresamente la existencia de esos patrones, aunque continúan definiéndolos de manera bastante general. Según Stefan Czarnowski, la cultura constituye *el conjunto de los elementos objetivados del patrimonio social, compartidos por una serie de grupos y que, debido a su carácter objetivo, se encuentran consolidados y son susceptibles de difundirse espacialmente*. En otras palabras, Czarnowski concebía la cultura en un sentido muy amplio, vinculándola al legado de un determinado grupo social[23].

Por su parte, Umberto Eco consideraba que la cultura sirve para la comunicación interpersonal mediante un sistema de signos que, al menos en cierta medida, resulta mutuamente reconocible. Por su parte, A. Kłoskowska sostenía que la cultura constituye una totalidad relativamente integrada que comprende los comportamientos humanos desarrollados de acuerdo con los patrones compartidos por un determinado grupo social, formados y asimilados en el curso de la interacción, así como los productos de dichos comportamientos[24]. En este sentido, este planteamiento parece ser el más próximo al representado por los antropólogos culturales. También merece citarse la concepción de J. Szczepański, quien afirmaba que la cultura es, sencillamente, el conjunto de los productos de la actividad humana (tanto materiales como inmateriales), así como de los valores y formas de conducta socialmente aceptadas, objetivados y asumidos por

---

22 W. Wołoszyn-Spirka, *Antropologia kulturowa. Wybrane materiały do nauczania antropologii kulturowej*, Wydawnictwo Edukacyjne Wers, Bydgoszcz 2007.

23 S. Czarnowski, *Kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2005, p. 12.

24 A. Kłosowska, *Kultura*, [en:] *Encyklopedia socjologii*, t. 2, ed. H. Kubiak, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, p. 99.

diferentes colectividades y transmitidos a otras colectividades y a las generaciones siguientes. Así, desde una perspectiva más amplia y, al mismo tiempo, más precisa, Szczepański coincidía también en que dentro de un determinado grupo social se transmiten patrones comunes de percepción y de actuación en una realidad determinada[25].

Uno de los problemas que se plantea en numerosas disciplinas e incluso entre los propios antropólogos culturales consiste en determinar qué puede considerarse un producto de una determinada cultura y qué constituye únicamente el resultado de la actividad de un individuo. Sin embargo, si se analiza esta cuestión desde la perspectiva de los condicionamientos culturales, dichas consideraciones pueden considerarse irrelevantes, ya que todo cuanto crea el ser humano será siempre el resultado de una combinación de determinados patrones culturales, individuales e incluso genéticos. En cambio, la cuestión relativa al grado de influencia de cada uno de estos patrones o rasgos (culturales e individuales) puede analizarse de forma particular en cada obra. No obstante, para algunos investigadores, como Czarnowski o Szczepański, tanto el arte (obras musicales o literarias) como los objetos de uso cotidiano (un televisor, un secador de pelo, un automóvil o un ordenador) forman parte de la cultura. Para otros, como Ossowski, constituyen únicamente correlatos de las disposiciones humanas. En el contexto de la presente obra cabe preguntarse si el contenido de una determinada decisión política en el ámbito de las relaciones internacionales es consecuencia, en mayor medida, de la cultura o de las características individuales de quienes toman las decisiones (junto con el entorno que influye constantemente en la configuración final de dichas decisiones)[26].

Dimensiones de la cultura según E. T. Hall

En síntesis, dado el consenso general existente acerca de la presencia de unos patrones comunes de percepción del mundo y de actuación

[25] J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963, p. 47.

[26] La correlación antes mencionada entre los códigos culturales y los códigos individuales ha sido considerada en los problemas de investigación; véase *la Introducción*.

dentro de una determinada realidad – aunque todavía definidos de forma bastante imprecisa –, conviene examinar las investigaciones de aquellos antropólogos que dieron un paso más e intentaron describir dichos patrones. Este recorrido por

los «patrones» comienza con la figura de Edward Twitchell Hall. Etnólogo de formación, Hall realizó una aportación decisiva al desarrollo de la antropología cultural. En su célebre obra *Más allá de la cultura* demostró que la aceleración de la evolución de nuestra especie observada durante las últimas décadas es, en cierta medida, consecuencia del progreso de la civilización. El ser humano también evoluciona a través de aquello que él mismo crea y que constituye su entorno cotidiano, junto con el medio biológico[27].

Así, por ejemplo, la invención de la rueda aceleró el proceso de adaptación del ser humano al entorno hasta el punto de hacer posible la transformación progresiva de la realidad existente. Un ejemplo contemporáneo es la invención de Internet y, como consecuencia de ello, el desarrollo de las tecnologías de comunicación de masas, como las redes sociales. Como resultado, las personas comenzaron a intercambiar información en tiempo real y a influirse mutuamente, contribuyendo así a la formación de patrones compartidos. En consecuencia, el proceso de unificación de estos patrones avanza actualmente en estrecha simbiosis con el fenómeno de la globalización, que progresa a un ritmo cada vez más acelerado. Ello influye también en la percepción del entorno y, por consiguiente, en la adaptación de las personas al medio en el que viven. Hall centró igualmente sus investigaciones en los aspectos antropológicos de la percepción del mundo y de las personas. En el marco de estos estudios propuso la existencia de dos patrones que, en términos generales, describen la forma de actuar de las personas educadas en

[27] E. M. Rogers, W. B. Hart, M. Yoshitaka, *Edward T. Hall and the History of Intercultural Communication*, The United States and Japan, Keio Communication Review 2002, p. 3–26, Accessible at: http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf 2002/re-view24/2.pdf; E. M. Rogers, *The Extensions of Men: The Correspondence of Mar-shall McLuhan and Edward T. Hall*, Mass Communication and Society 2000, 3(1), pp. 117–135.

grupos sociales culturalmente diferentes. En 1960, Hall presentó el denominado «modelo contextual», compuesto por dos tipos de comunicación culturalmente diferenciados[28]:

- contexto bajo en la recepción del mensaje;
- contexto alto en la recepción del mensaje.

¿En qué consistía, según Hall, la diferencia entre estos dos patrones? Las sociedades pertenecientes a culturas de contexto bajo se caracterizaban por el individualismo (dimensión que posteriormente desarrolló Hofstede, como se expondrá más adelante). Asimismo, según Hall, el contexto bajo se manifestaba en la tendencia a centrar la comunicación en el intercambio de hechos e información concreta, evitando una verbosidad innecesaria. Obviamente, tanto en la comunicación oral como en la escrita. En otras palabras, se consideraba que una buena comunicación era aquella que transmitía información concreta y clara, sin dejar lugar a ambigüedades respecto al contenido del mensaje. De ahí la propia denominación de esta dimensión: el mensaje no debe interpretarse en un contexto más amplio, sino únicamente en función de su contenido, del momento y del lugar en que se produce. Hofstede incluyó entre las sociedades de contexto bajo a los suecos, los estadounidenses, los canadienses y a la mayoría de los habitantes de Europa Occidental. No obstante, conviene recordar que sus investigaciones se desarrollaron en el contexto de las décadas de 1950 y 1960[29].

Por el contrario, las sociedades de contexto alto se caracterizaban por el colectivismo, y su comunicación se apoyaba en gran medida en el lenguaje corporal (el mensaje oral o escrito se consideraba de importancia secundaria). También desempeñaba un papel fundamental la posición que ocupaban los interlocutores dentro de la estructura social. La propia forma de comunicación podía resultar ambigua y dejar un margen más o menos amplio para la interpretación. Asimismo, las relaciones entre los interlocutores desempeña-

[28] E. T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, pp. 125–146.

[29] W. Leeds-Hurwitz, *Notes in the History of Intercultural Communication*, The For-eign Service Institute and the Mandate for Intercultural Training, „Quarterly Journal of Speech" 1990, 76(3), pp. 262–281.

ban un papel fundamental. Hall incluyó en este grupo a las sociedades árabes, sudamericanas y a la mayoría de las sociedades asiáticas (entre ellas, la china y la japonesa). Según Hall, en las sociedades de contexto alto, hasta el 90 % de la comunicación estaba determinado por señales no verbales. Al mismo tiempo, dichas señales podían pasar completamente inadvertidas para las personas procedentes de culturas de contexto bajo. Hall consideró, además, que algunas sociedades evolucionaban hacia un contexto alto, como las sociedades mediterráneas, las de Europa Central y Oriental, e incluso las comunidades anglófonas[30].

En este punto surgen varias reflexiones. En primer lugar, las sociedades del Asia Oriental y del Sudeste Asiático, a pesar de sus numerosas similitudes culturales, presentan también importantes diferencias. Los surcoreanos son mucho más directos que los japoneses; por su parte, los habitantes del País del Sol Naciente se caracterizan por una mayor franqueza que los taiwaneses. China, por su parte, constituye un conglomerado de un enorme número de grupos nacionales, étnicos e incluso religiosos, en el que cada región posee una especificidad cultural propia y donde, hasta mediados del siglo XX, existía además una lengua diferenciada o incluso varios dialectos[31]. Naturalmente, desde la perspectiva de un europeo medio, las sociedades asiáticas pertenecen a las culturas de contexto alto. Sin embargo, desde el punto de vista de un habitante del Asia Oriental, esa aparente homogeneidad no deja de ser una simplificación excesiva. Si se invierte la perspectiva, para un ciudadano medio de Taiwán las diferencias entre las distintas naciones europeas carecen de tanta importancia y todos los ciudadanos de la Unión Europea son, sencillamente, «europeos».

Conviene señalar este aspecto en relación con el considerable grado de simplificación al que recurrió Hall al elaborar su propio modelo de patrones culturales. Algo similar ocurre con la concep-

30 E. T. Hall, op. cit., pp. 125–146.

31 M. Górnikiewicz, *Modelowanie bezpieczeństwa militarnego Chińskiej Republiki Ludowej. Prognoza przeciwdziałania zagrożeniom militarnym*, Wydawnictwo Prymat, Białystok 2017, pp. 11–103.

ción del tiempo en las distintas sociedades propuesta por Hall. Según Hall, en las culturas de contexto alto el tiempo se percibe como algo flexible; en consecuencia, resulta mucho más importante llevar a cabo de forma integral varias tareas dentro de un determinado intervalo temporal que ajustarse a horarios de trabajo rígidos (la denominada cultura policrónica). En las culturas de contexto bajo, por el contrario, revisten especial importancia el cumplimiento de los plazos y la puntualidad, incluso a costa de realizar una sola tarea en lugar de varias simultáneamente (la denominada cultura monocrónica)[32]. Además, en las culturas de contexto alto, tan importante como la realización conjunta de una tarea es el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos interpersonales durante el trabajo compartido. Al igual que en el caso anterior, este planteamiento puede considerarse una simplificación excesiva. Sin ir más lejos, basta citar el ejemplo de los japoneses y los taiwaneses, conocidos por realizar las tareas que se les encomiendan con gran puntualidad y extraordinaria diligencia. Lo mismo puede decirse de los chinos, quienes, bajo la dirección altamente eficiente y centralizada del Partido Comunista de China (PCCh), fueron capaces de ejecutar, en un período relativamente breve, numerosas y extraordinarias obras de infraestructura y proyectos de urbanización con motivo de los Juegos Olímpicos de 2008[33].

Dimensiones / códigos culturales vs. programación mental según G. Hofstede Hofstede

Conviene, por tanto, recurrir a las investigaciones de Hofstede, quien, a pesar de recurrir a determinadas generalizaciones, elaboró un modelo de análisis de las diferencias culturales considerablemente más preciso (que el de Hall) y, sobre todo, logró identificar y describir con relativa exactitud las distintas dimensiones culturales. Este psicólogo social neerlandés fue el primero (y hasta la fecha el único) en llevar a cabo una investigación de campo de tal magnitud

[32] E. T. Hall, op. cit., pp. 125–146.
[33] M. Jacoby, *Chiny bez makijażu*, Muza SA, Warszawa 2016, pp. 283–371.

que abarcó a más de un centenar de nacionalidades y grupos étnicos[34]. Para ello se apoyó en los avances metodológicos desarrollados hasta entonces por la antropología cultural, pero también procuró perfeccionar las técnicas y métodos existentes con el fin de obtener resultados lo más fiables posible. La magnitud de la investigación realizada expuso inevitablemente a este destacado científico al riesgo de cometer errores. No obstante, no menos importante ha sido la inspiración que este trabajo titánico ha supuesto para las generaciones posteriores de investigadores, entre ellos el autor de la presente obra. Recurrir a las definiciones de los conceptos que se presentan a continuación según Hofstede no constituye únicamente un reconocimiento a un esfuerzo científico e investigador de semejante magnitud, sino también una decisión pragmática, derivada de la imposibilidad de prescindir de una aportación interdisciplinaria tan significativa.

A finales de la década de 1960, Geert Hofstede sentía una profunda fascinación por las diferencias culturales que determinan la forma de pensar y de comportarse de las personas. Curiosamente, este psicólogo, nacido en 1928, no inició su carrera en el ámbito de las ciencias sociales. En 1953, a la edad de veinticinco años, obtuvo el título de Máster en Ingeniería Mecánica. Posteriormente, esa formación técnica se convirtió en el fundamento que orientó el enfoque adoptado en sus investigaciones sobre las diferencias culturales. Durante los diez años siguientes trabajó en la industria, donde adquirió una valiosa experiencia eminentemente práctica. El siguiente paso fue iniciar estudios de doctorado en régimen de dedicación parcial en la Universidad de Groninga. Fue allí donde obtuvo el grado de doctor en 1967. Tenía entonces treinta y nueve años y, a diferencia de muchos doctores recién graduados, contaba ya con una amplia experiencia profesional, lo que le permitió abordar el objeto de sus futuras investigaciones desde una perspectiva distinta[35]. En 1965 se

[34] G. Hofstede, Geert, *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications 2001.

[35] Geert Hofstede, Internet Archive Waybeck Machine, *Biographical infor-*

incorporó a IBM International como formador de personal directivo y, en el ejercicio de esas funciones, también fue responsable de la realización de estudios del personal. Tras jubilarse en 1993, se dedicó a la actividad docente e investigadora, impartiendo conferencias en numerosas universidades de todo el mundo, sin abandonar en ningún momento las investigaciones sobre los temas que despertaban su interés. A lo largo de su carrera fue distinguido con numerosos premios de prestigio y varias instituciones académicas le concedieron el título de doctor honoris causa en reconocimiento a sus méritos. El autor ha considerado oportuno incluir esta breve reseña biográfica, ya que permite acercar al lector a la singular trayectoria personal y profesional de Geert Hofstede. Constituye, además, un sólido argumento a favor de adoptar, con carácter operativo, las interpretaciones y definiciones propuestas por este autor para los conceptos que se presentan a continuación.

La cultura como programación de la mente

Dada su formación técnica, Hofstede concibe la cultura como una forma de programación mental. Según Hofstede, *cada ser humano lleva en su interior un determinado patrón de pensamiento, de sentimientos y de comportamiento que va adquiriendo a lo largo de su vida*. Naturalmente, la infancia constituye el período más propicio para el aprendizaje, mientras que las modificaciones posteriores requieren un esfuerzo considerablemente mayor, ya que implican sustituir patrones previamente adquiridos por otros nuevos. *Por analogía con la programación de los ordenadores, nuestros patrones de pensamiento, de sentimientos y de comportamiento serán denominados (…) programas mentales o (…) programación mental. Ello no significa, por supuesto, que los seres humanos estén programados como los ordenadores. (…) Nuestra programación se configura en función del entorno social en el que crecemos y del conjunto de nuestras experiencias vitales. Comienza en la familia y continúa*

mation about Geert Hofstede, https://web.archive.org/web/20100531195834/http://www.geer-thofstede.com/geert.aspx, 1.03.2018.

desarrollándose en el entorno más próximo, la escuela, los grupos de iguales, el lugar de trabajo y el lugar de residencia[36]. Así pues, la programación mental, según G. Hofstede, constituye un sinónimo del término «cultura», entendido como un sistema de determinadas formas de pensar, sentir y reaccionar. En este mismo sentido interpretan también la cultura los sociólogos y los antropólogos.

G. Hofstede Hofstede subrayó igualmente que *la cultura es siempre un fenómeno social, ya que es, al menos hasta cierto punto, compartida por las personas que viven en un mismo entorno social y constituye un conjunto no escrito de reglas del juego social»*[37].

En consecuencia, una dimensión cultural es un rasgo que el individuo adquiere durante el proceso de socialización en un determinado grupo social. Dicho rasgo puede entenderse como una especie de **código que determina una forma específica de percibir la realidad y de desenvolverse en ella. Este funcionamiento comprende la totalidad del proceso de toma de decisiones y de las acciones emprendidas, los comportamientos manifestados, así como las respuestas a los estímulos procedentes tanto del entorno externo como del interno**. Por consiguiente, la citada programación mental consiste en el proceso mediante el cual se crean los códigos que determinan la percepción y el funcionamiento de cada ser humano. Esta particular forma de procesar el conocimiento y de generar determinados patrones de actuación ha sido objeto de estudio por parte de numerosas autoridades reconocidas en muy diversas áreas y disciplinas científicas. Cabe mencionar, por ejemplo, a Richard Bandler, quien describió este proceso en los siguientes términos: *Cuando llegamos al mundo, tenemos que asimilar una enorme cantidad de conocimientos y experiencias: desde aprender a caminar, hablar y comer por nosotros mismos hasta decidir qué hacer con el resto de nuestra vida. Nuestro cerebro aprende rápidamente a automatizar los comportamientos. Esto no significa, por supuesto, que automatice únicamente los comportamientos «correctos»; con bas-*

36 G. Hofstede, op. cit., pp. 16–17.
37 Ibidem, p. 17.

tante frecuencia aprende a ejecutar determinadas acciones de un modo que nos acarrea sufrimiento o incluso enfermedad. Aprendemos mediante la repetición. Una acción realizada un número suficiente de veces crea su propia vía neuronal en el cerebro. Cuando las neuronas aprenden a conectarse entre sí y a transmitir impulsos, el comportamiento queda establecido[38]. La fuerza de la programación también la destaca Dave Lakhani, quien cita en su obra las palabras de Richard Tallinger, profesor de la Escuela de Comunicación Edward R. Murrow de la Universidad Estatal de Washington: *La programación da lugar a la formación de creencias (...). Si una persona es programada para creer en algo, creerá en ello*. El propio Lakhani añade: *Las personas se comportan de acuerdo con la forma en que perciben su entorno. Y perciben su entorno conforme a lo que se les ha enseñado. Aquello que se les ha enseñado (...) contribuye a consolidar sus creencias*[39].

La definición de «cultura» propuesta por Hofstede parece expresar de manera integral las ideas expuestas por los autores citados anteriormente, condensándolas además en una formulación elegante y concisa: ***La cultura es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo de los de otro***[40].

En síntesis, a partir de las consideraciones expuestas anteriormente, pueden adoptarse las siguientes definiciones de los términos que se presentan a continuación:

Los códigos son patrones que configuran los procesos de percepción, de toma de decisiones, de acción y de reacción frente a cualquier estímulo, determinando de manera integral el funcionamiento del ser humano en un determinado entorno.

La programación mental es el estado actual del conjunto de códigos que determinan, de manera integral, el funcionamiento del ser humano.

---

38 R. Bandler, *Transformacja: hipnoza dla każdego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, pp. 19–20.

39 D. Lakhani, *Perswazja podprogowa: zakazane techniki wpływania na ludzi*, Wydawnictwo Helion, trad. M. Machnik, Gliwice 2010, pp. 124–127.

40 G. Hofstede, op. cit., p. 17.

La programación mental es el proceso de creación de los códigos que determinan, de manera integral, el funcionamiento del ser humano.

La programación cultural es el estado actual del conjunto de códigos culturales que determinan, de manera integral, el funcionamiento del ser humano.

La prospectiva cultural constituye una forma exclusivamente científica de prever el proceso de toma de decisiones de las sociedades objeto de estudio a partir del conocimiento previo de la programación cultural que les es propia.

1.3. Relaciones entre los distintos códigos: división y clasificación

G. Hofstede Hofstede introdujo asimismo una clara distinción entre las esferas que denominó «naturaleza humana» y «personalidad», las cuales coexisten con la «cultura», descrita anteriormente, en la estructura mental de todo ser humano. Esta diferenciación resulta especialmente importante, ya que distingue tres elementos que determinan, de manera integral, el funcionamiento del ser humano como ser vivo que interactúa tanto con el entorno externo como con el interno. Asimismo, reviste una importancia fundamental para el objeto de la presente investigación, aspecto que se analizará con mayor detalle en el capítulo tercero. Retomando la interpretación y las definiciones propuestas por G. Hofstede[41]:

- La naturaleza humana constituye el elemento universal y común a todos los seres humanos. Representa el nivel básico de la programación mental heredado genéticamente. Hofstede compara esta «naturaleza humana» con un sistema operativo que determina las funciones físicas y psicológicas fundamentales, la capacidad de experimentar emociones, la necesidad de pertenencia, la facultad de observar el entorno, la forma de expresar la alegría y la tristeza, así como la manera de percibir la realidad.

41 G. Hofstede, op. cit., pp. 15–45.

- La personalidad, por su parte, es el conjunto de rasgos propios de cada individuo: *se hereda parcialmente a través del material genético y se adquiere parcialmente mediante la influencia de la programación colectiva (la cultura) y de las experiencias personales e irrepetibles de cada ser humano*.

Figura 1. Los tres niveles de la programación mental humana



Fuente: G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, p. 18.

El autor de la presente obra comparte plenamente la forma en que Hofstede define el concepto de «cultura», razón por la cual dicha definición ha sido adoptada para los fines de esta investigación. Sin embargo, solo coincide con su interpretación de la «naturaleza humana» y la «personalidad» en lo que respecta a la delimitación entre estos conceptos y la «cultura», entendida como el conjunto de rasgos colectivos característicos de un determinado grupo social. Conviene, por tanto, detenerse en una descripción más detallada de las dimensiones y los códigos propuestos por G. Hofstede. Como es sabido, Geert Hofstede no fue el primero en desarrollar modelos relativos a los patrones de comportamiento, pensamiento o sentimiento. Ya en la primera mitad del siglo XX, los antropólogos sociales emprendieron intentos de identificar las formas características en que las distintas culturas resolvían problemas similares. En

1954, el sociólogo estadounidense Alex Inkeles y el psicólogo Daniel Levinson llevaron a cabo una revisión de la literatura en lengua inglesa dedicada a las diferentes culturas nacionales.[42] Sobre la base de dicho estudio y del análisis de las fuentes consultadas, propusieron un catálogo de cuestiones que caracterizan la manera en que las distintas sociedades afrontan problemas comunes, con independencia del grupo social al que pertenezcan:

- actitud frente a la autoridad (relación con el poder);
- concepción del individuo (relación entre el individuo y la sociedad, así como entre la masculinidad y la feminidad);
- formas de resolver problemas concretos (control de la agresividad y control de las emociones).

Dos décadas más tarde, Geert Hofstede tuvo la oportunidad de poner a prueba, verificar y perfeccionar estas ideas mediante sus propias investigaciones, realizadas durante las visitas a las filiales de IBM en más de cincuenta países diferentes[43]. En aquel momento, Hofstede realizó su estudio entre empleados de IBM cuya única diferencia significativa era la nacionalidad, lo que los convertía en una muestra de investigación idónea. Con este propósito, y tomando como referencia los resultados obtenidos por Inkeles y Levinson, elaboró una serie de cuestionarios que le permitieron determinar, a partir de las respuestas de los empleados, su sistema de valores, los problemas que consideraban relevantes y las formas en que los afrontaban. Los aspectos analizados fueron los siguientes[44]:

1. las desigualdades sociales (actitud frente a la autoridad);
2. la relación entre el individuo y el grupo;
3. las concepciones de la masculinidad y la feminidad, así como las implicaciones sociales y emocionales derivadas de nacer hombre o mujer en un determinado grupo social;

---

42 A. Inkeles, D. J. Levinson, *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*, [en:] *The handbook of social psychology*, ed. G. Lindzey, E. Aronson, Addison-Wesley, New York 1969, pp. 418–506.

43 G. Hofstede, op. cit., pp. 15–41.

44 A. Inkeles, D. J. Levinson, *National character: The study of modal personality and sociocultural systems*, op. cit., pp. 447

4. las formas de afrontar la incertidumbre y la ambigüedad, relacionadas con el control de la agresividad y la expresión de las emociones.

Las analogías entre las dimensiones propuestas por G. Hofstede y el catálogo de cuestiones elaborado por Inkeles y Levinson son evidentes. La coincidencia entre los resultados de ambas investigaciones llevó a Hofstede a proponer las denominadas «dimensiones», es decir, los rasgos de la cultura. Según Hofstede, ***una dimensión es un aspecto de la cultura susceptible de ser medido y que permite situar una determinada cultura en relación con otras.*** Sobre la base de las investigaciones realizadas hasta ese momento, identificó inicialmente cuatro dimensiones[45]:

1. Distancia al poder;
2. Individualismo y colectivismo;
3. Masculinidad y feminidad;
4. Evitación de la incertidumbre.

Una quinta dimensión fue desarrollada durante la década de 1980 en colaboración con Michael Harris Bond: la orientación a largo y a corto plazo[46]. La originalidad de esta dimensión con respecto a las anteriores radicó en la incorporación de un equipo de colaboradores procedentes de Asia y la región del Pacífico, con el fin de garantizar un nivel adecuado de objetividad científica. Gracias a ello fue posible identificar una dimensión que había pasado inadvertida hasta entonces debido a la formulación inadecuada de las preguntas y a la interpretación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. La última dimensión, incorporada ya en el presente siglo, fue la denominada «Indulgence versus Restraint», que puede traducirse como indulgencia frente a restricción. Esta dimensión permite medir el grado de satisfacción que las personas experimentan con su situación vital o, dicho de otro modo, su capacidad – o incapacidad

[45] G. Hofstede, R. R. McCrae, *Personality and culture revisited: linking traits and di-mensions of culture*, „Cross Cultural Research" 2004, vol. 38 nr 1; G. Hofstede, op. cit., pp. 35–44.

[46] G. Hofstede, M. H. Bond, *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamic" 1988, n.º 4.

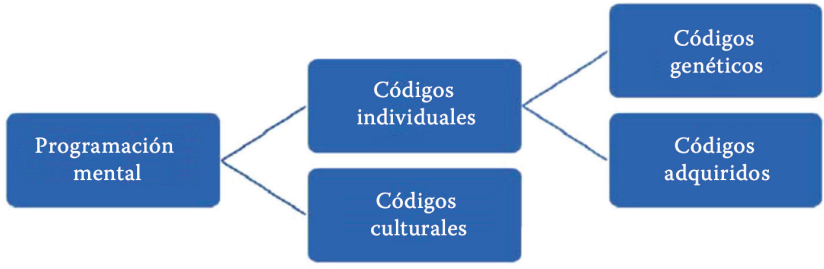
– para disfrutar de la vida[47]. A juicio del autor, esta última dimensión carece de relevancia para la prospectiva internacional (en lo que respecta al proceso de toma de decisiones en el ámbito de las relaciones interestatales). Por ello, en los apartados siguientes la atención se centrará exclusivamente en las cinco dimensiones culturales propuestas por Hofstede y Bond (así como en la dimensión del contexto desarrollada por Hall).

El modelo triangular presentado anteriormente refleja, conforme a la intención de Geert Hofstede, la superposición de todos los códigos culturales y, además, establece entre ellos una determinada jerarquía. Asimismo, recurre a conceptos relativamente abstractos, como «naturaleza humana» y «personalidad». Este modelo puede, por tanto, resultar poco claro para los investigadores que pretendan establecer criterios precisos de diferenciación entre dichas categorías y, en consecuencia, determinar el grado de influencia que ejerce cada uno de los códigos sobre el proceso de toma de decisiones del ser humano.

Por ello, el autor se ha permitido elaborar una clasificación y una representación gráfica de los códigos basada en una propuesta propia, concebida con el propósito de desarrollar una metodología que permita reproducir el proceso de toma de decisiones del ser humano en el ámbito de las relaciones internacionales. Desde esta perspectiva, resulta imprescindible establecer relaciones claramente definidas entre grupos de códigos igualmente bien diferenciados, a fin de hacer posible la consecución del objetivo anteriormente expuesto. **Para los fines de la presente obra, el autor distingue entre códigos culturales (colectivos) y códigos individuales (propios de cada persona). Dentro de este segundo grupo, y atendiendo a su origen, diferencia entre códigos genéticos (heredados a través del material genético) y códigos adquiridos** (formados a lo largo de la vida como resultado de las experiencias personales del individuo).

47 G. Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, Scholar Works@GVSU. Online Readings in „Psychology and Culture", 6.09.2015.

Figura 2. Clasificación de los códigos que integran la programación mental del ser humano



Fuente: elaboración propia.

1.4. Dimensiones de la cultura como códigos culturales a partir de las investigaciones de G. Hofstede Hofstede y M. H. Bond

La contribución de Hofstede al desarrollo de la antropología cultural, así como de la psicología, es incuestionable. Aunque el autor abordó de forma relativamente imprecisa la clasificación de los códigos descritos anteriormente, en la elaboración de las distintas dimensiones culturales demostró el rigor y la precisión propios de un investigador con formación en ciencias técnicas. A continuación se analizan cada una de estas dimensiones, destacando las diferencias que existen entre ellas. Fue precisamente esta parte de la obra de Geert Hofstede la que sirvió de punto de referencia para las investigaciones preliminares del autor, las cuales condujeron finalmente a la elaboración de una clasificación propia de los distintos códigos culturales identificados en el proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional.

Distancia al poder

Según G. Hofstede, esta dimensión expresa la actitud hacia las personas que ocupan una posición superior en la jerarquía social o que ejercen cualquier forma de autoridad sobre los demás. No se limita

a la simple relación entre superior y subordinado, sino que abarca el conjunto de las interacciones entre los miembros de una sociedad en función de la posición que ocupan (el papel que desempeñan). En las sociedades con una alta distancia al poder existe una aceptación social de las desigualdades, así como de las distintas formas de manifestar una posición de superioridad frente a quienes se encuentran en una situación menos favorable. En el ámbito familiar, ello se reflejaba en la diferenciación de los roles desempeñados por sus miembros, por ejemplo, entre padres e hijos, abuelos e hijos, tíos y tías, etc. En función del papel desempeñado y de la posición ocupada dentro de la estructura familiar, determinadas personas disfrutaban de mayores derechos o prerrogativas frente a los demás miembros de la familia. En el entorno escolar, la relación entre el profesor y los alumnos también se fundamentaba en el respeto que debía tributarse al docente por el mero hecho de ocupar esa posición, con independencia del valor real de los conocimientos que transmitiera. Del mismo modo, los gobernantes gozaban de mayores prerrogativas frente al resto de la sociedad simplemente por ocupar una posición más elevada dentro de la jerarquía social. Lo mismo ocurría con las personas adineradas, a quienes la sociedad permitía manifestar su superioridad respecto de quienes disponían de menos recursos. La exhibición pública de un elevado estatus social no solo era ampliamente aceptada, sino que incluso despertaba comprensión e, incluso, aprobación, naturalmente en función del grado de distancia al poder existente en cada sociedad. Por el contrario, en aquellas sociedades donde el reconocimiento social depende principalmente de los logros personales y de las cualidades individuales, y no de la posición ocupada en la jerarquía social, puede hablarse de una baja distancia al poder. En estas culturas, la ostentación de la propia posición frente a los demás suele encontrar escasa comprensión e incluso suscitar una desaprobación más o menos explícita. Hofstede observó, además, interesantes relaciones entre la estructura social y el nivel de distancia al poder[48].

[48] G. Hofstede, op. cit., pp. 53–86.

Tabla 1. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de Distancia al Poder

Baja Distancia al Poder	Alta Distancia al Poder
Tendencia a reducir las diferencias entre las personas	Aceptación de las desigualdades derivadas del estatus social
La jerarquía es consecuencia del desempeño de distintos roles	La jerarquía se considera una expresión natural de la desigualdad
Tendencia a la descentralización de las estructuras	Tendencia a la centralización de las estructuras
Los subordinados esperan ser consultados durante el proceso de toma de decisiones	Los subordinados esperan recibir instrucciones
El modelo de gestión pone el énfasis en la igualdad de derechos	El modelo de gestión subraya el papel predominante de quienes toman las decisiones

Fuente: elaboración propia.

Individualismo vs. Colectivismo

En las culturas individualistas se promueven los valores que favorecen el desarrollo del individuo, mientras que en las culturas colectivistas se privilegian aquellos que benefician al grupo al que pertenece la persona (social, profesional, recreativo, etc.). La primera categoría comprende las sociedades orientadas a fomentar el desarrollo de individuos sobresalientes, cuya excelencia contribuye al progreso del conjunto del grupo. En cambio, en las culturas colectivistas, los intentos de destacar individualmente suelen ser mal vistos y tienden a ser desalentados, mientras que se valora la obtención de beneficios comunes sin que los miembros del grupo sobresalgan de manera particular. La tabla que se presenta a continuación permite comprender mejor el criterio de diferenciación entre estos dos extremos definidos por Geert Hofstede.[49].

Tabla 2. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de individualismo / colectivismo

Colectivismo	Individualismo
El individuo es identificado a través de los grupos a los que pertenece.	El individuo es identificado por sus propios logros.

[49] G. Hofstede, op. cit., pp. 86–129.

Colectivismo	Individualismo
La relación entre superior y subordinado se asemeja a una relación familiar.	La relación entre superior y subordinado se basa en un acuerdo destinado a generar beneficios mutuos.
La contratación y la promoción dependen de la pertenencia a un grupo.	La contratación y la promoción dependen de las competencias y los méritos individuales.
El modelo de gestión está orientado al grupo.	El modelo de gestión está orientado al individuo.
Lo más importante son las relaciones interpersonales.	Lo más importante es la realización de las tareas y el logro de los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

Masculinidad vs. Feminidad

Esta es una de las dimensiones más interesantes, ya que tiene su origen en las normas vigentes en cada sociedad para valorar a las personas en función de su sexo. En las sociedades masculinas existe una clara diferenciación entre los roles tradicionalmente atribuidos a hombres y mujeres, así como entre las profesiones consideradas propias de uno u otro sexo (soldado, soldador, minero, maestra, enfermera, secretaria), además de las funciones desempeñadas dentro de la familia. La masculinidad también implica asertividad y una mayor tendencia a exhibir la propia fortaleza, mientras que la feminidad se asocia a una mayor valoración de la armonía y del equilibrio emocional. Hofstede observó que, en función del grado de diferenciación de los roles basada en el sexo, también puede configurarse una determinada manera de entender las relaciones interpersonales: bien promoviendo actitudes individualistas y competitivas, bien favoreciendo la convivencia pacífica, incluso a costa de renunciar a los beneficios que podrían derivarse de las capacidades individuales. No obstante, podría parecer que esta caracterización no siempre se ajusta plenamente a la realidad. Por ejemplo, en las sociedades árabes existe, por un lado, una diferenciación muy marcada entre los roles masculinos y femeninos y, por otro, las personas desarrollan formas de convivencia basadas en una fuerte cohesión y armonía comunitarias. En esta dimensión también se aprecia una cierta superposición

entre el colectivismo y la masculinidad señalados teriormente.[50]. Curiosamente, según los resultados de las investigaciones de Geert Hofstede, la población de los Emiratos Árabes Unidos presenta un elevado nivel de colectivismo (75/100) y un nivel medio de masculinidad (50/100). Por su parte, la sociedad de Arabia Saudí muestra el mismo nivel de colectivismo, aunque un índice de masculinidad solo ligeramente superior (60/100)[51]. Ello indica que esta dimensión solo refleja en una medida limitada la división tradicional de los roles masculinos y femeninos. También resulta interesante analizar las características de esta dimensión cultural a la luz de la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 3. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de Feminidad / Masculinidad

Feminidad	Masculinidad
Orientación hacia la calidad de vida y el cuidado de las personas del entorno.	Orientación hacia la competencia or una mejor posición y por los bienes materiales.
Se priorizan las personas y el mantenimiento de relaciones cordiales.	Se prioriza la eficacia profesional y los beneficios obtenidos.
Los directivos procuran alcanzar consensos y crear un entorno laboral armonioso.	Los directivos procuran obtener ventajas sobre la competencia.
La calidad de vida es más importante que el trabajo y los beneficios.	El trabajo y los beneficios son más importantes que la calidad de vida.
En situaciones de conflicto se busca la negociación y el compromiso.	En situaciones de conflicto se prefiere la confrontación y una posición de fuerza.

Fuente: elaboración propia.

Evitación de la incertidumbre

Según Geert Hofstede, esta dimensión refleja la tendencia a organizar el entorno de tal manera que se elimine cualquier riesgo posible (alto nivel de evitación de la incertidumbre) o, por el contrario, a aceptar la existencia de cierto grado de incertidumbre cuando ello pueda traducirse en beneficios (bajo nivel). En otras palabras, esta dimensión expresa la predisposición de una sociedad a afrontar si-

[50] G. Hofstede, op. cit., pp. 129–177.

[51] Hofstede Insights, Compare countries, https://www.hofstede-insights.com/product/com-pare-countries/, 28.02.2018.

tuaciones inciertas o, por el contrario, a evitarlas. En las sociedades con un alto nivel de evitación de la incertidumbre, las personas tienden a sentirse incómodas ante la necesidad de desenvolverse en la vida cotidiana o en el ámbito profesional sin la existencia previa de normas (instrucciones). Por ejemplo, los nuevos empleados reciben una formación muy detallada antes de comenzar a desempeñar sus funciones e, incluso después, permanecen bajo una supervisión constante. En cambio, en las culturas con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre, las normas jurídicas y los reglamentos pueden ser relativamente poco precisos o, sencillamente, no existir. La tabla que se presenta a continuación permite comprender con mayor claridad las diferencias entre estos dos extremos de la dimensión de evitación de la incertidumbre propuesta por Geert Hofstede.[52]:

Tabla 4. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de evitación de la incertidumbre

Baja evitación de la incertidumbre	Alta evitación de la incertidumbre
Aceptación de la incertidumbre como un elemento permanente de la vida.	La incertidumbre es un estado indeseable que debe reducirse constantemente.
Bajo nivel interno de preocupación por el futuro.	Alto nivel interno de preocupación por el futuro.
No existe necesidad de regular la vida mediante normas excesivamente detalladas.	Existe la necesidad de regular la vida ediante normas detalladas.
Aceptación de la creatividad y la innovación con respecto a las soluciones existentes.	Falta de aceptación de una creatividad y una innovación excesivas con respecto a las soluciones existentes.
Tendencia a alcanzar nuevos logros y obtener reconocimiento social.	Tendencia a garantizar la propia seguridad.

Fuente: elaboración propia.

Orientación a largo y a corto plazo

La orientación a largo y a corto plazo solo pudo identificarse al comparar dos culturas radicalmente diferentes en este aspecto y, además, gracias al mantenimiento de la objetividad derivada de la participación simultánea de investigadores procedentes de dichas sociedades. Hofstede y Bond definieron esta dimensión de la siguiente manera:

52 G. Hofstede, op. cit., pp. 177–220.

la orientación a largo plazo consiste en cultivar virtudes que reportan beneficios en el futuro, especialmente la perseverancia y el ahorro. En el extremo opuesto se encuentra la orientación a corto plazo, que supone valorar las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, como el respeto por la tradición, la preservación de la «imagen social» (cara) y el cumplimiento de las obligaciones sociales.. En consecuencia, esta definición se ajusta plenamente no solo a los pueblos del Asia Oriental y del Sudeste Asiático, sino que además hace una referencia evidente al confucianismo, lo que desde el principio pone en cuestión su carácter universal (o todas las naciones de esta región siguen los principios de vida de Confucio) A pesar de ello, Hofstede y su equipo clasificaron parte de las sociedades estudiadas como orientadas al corto plazo (principalmente las denominadas sociedades occidentales) y otras como orientadas al largo plazo (Asia Oriental, Sudeste Asiático e incluso parte del Asia Meridional). Al desarrollar con mayor detalle esta dimensión, comenzaron a centrar su atención en la capacidad de planificar el futuro de forma integral y a largo plazo, en contraposición a la ausencia de dicha capacidad, observable en la vida cotidiana de numerosos estadounidenses y europeos[53]. Obviamente, incorporaron otras características, como la capacidad de autocontrol de la conducta y de las emociones, basada en una espera deliberada de beneficios futuros en las culturas orientadas al largo plazo (pragmatismo a largo plazo), frente a la tendencia a actuar con determinación e incluso arrogancia para alcanzar los objetivos vitales en las culturas orientadas al corto plazo (pragmatismo a corto plazo, con frecuencia poco reflexivo, aunque sincero en la expresión de las emociones). Podrían citarse numerosos ejemplos adicionales; sin embargo, parece que la tabla presentada a continuación permite exponer con mayor claridad las diferencias fundamentales entre estas dos dimensiones opuestas.

[53] G. Hofstede, op. cit., pp. 220–253.

Tabla 5. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de orientación a largo y a corto plazo

Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Se espera que la perseverancia y la constancia permitan alcanzar resultados graduales y estables.	Se espera que los esfuerzos realizados produzcan resultados lo antes posible (no necesariamente estables).
Respeto por las circunstancias.	Respeto por la tradición.
El matrimonio constituye un compromiso moral.	El matrimonio constituye un acto de pragmatismo.
Son importantes los beneficios que la empresa obtendrá dentro de diez años.	Son importantes los beneficios inmediatos de la empresa.
Concentración en la posición en el mercado o de la sociedad.	Concentración en el cumplimiento de los plazos.

Fuente: elaboración propia.

Los códigos culturales vs. la prospectiva de la seguridad internacional: introducción al capítulo III

En los capítulos siguientes, dedicados al desarrollo y a los resultados de la investigación, el autor retoma las interpretaciones de los patrones o códigos culturales propuestas por Hofstede, Bond y Hall. Al mismo tiempo, adapta su significado de acuerdo con los objetivos específicos de la presente investigación. Dado que era necesario presentar previamente al lector los fundamentos y el alcance de dicha adaptación, la interpretación adoptada de los códigos empleados en el estudio se expone en el capítulo III, acompañada de la correspondiente justificación.

CAPÍTULO II

Génesis de la prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional e internacional: desde la Antigüedad hasta la época contemporánea

La prospectiva de los cambios en el ámbito internacional constituye una de las actividades de investigación menos previsibles (más difíciles de verificar científicamente) dentro de las ciencias sociales. El número de factores que influyen de forma permanente en la configuración de la política mundial es enorme y, además, con el paso del tiempo van surgiendo nuevos determinantes que anteriormente eran desconocidos[1]. Como consecuencia, el intento de realizar una prospectiva de la seguridad internacional puede asemejarse a avanzar por un entramado de incógnitas en constante expansión. En consecuencia, toda prospectiva está sujeta a un determinado margen de error y, cuanto más se proyecta hacia el futuro, mayor es dicho margen. Surge entonces la siguiente pregunta: ¿es posible prever el futuro con acierto?

Si se limita el ámbito de análisis a los determinantes conocidos que influyen de manera significativa en la configuración del proceso de toma de decisiones, puede asumirse que, pese al riesgo de error inherente a toda prospectiva, algunas previsiones tienen posibilidades de cumplirse. Si no de forma completa, al menos parcialmente. La mayor parte de las aportaciones desarrolladas hasta la fecha en el ámbito de la prospectiva se han basado en datos objetivos, por ejem-

[1] M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, pp. 16–32.

plo, aquellos que describen determinados componentes del denominado poder del Estado o que se apoyan en un análisis prácticamente integral del potencial de un determinado actor. Una contribución especialmente relevante al desarrollo de la prospectiva en Polonia corresponde al profesor Mirosław Sułek, cuyas investigaciones se centran en la «medición del poder de los Estados» (potęgometria)[2].

Ya en la Antigüedad, los gobernantes trataban de prever los acontecimientos futuros y las verdaderas intenciones de sus adversarios políticos. Las previsiones de aquella época estaban fuertemente influidas por las prácticas mágicas, la interpretación de diversos fenómenos naturales, la astronomía y el espionaje en su forma más clásica. Los datos necesarios para elaborar las prospectivas se obtenían gracias a personas situadas en el entorno de los centros de decisión de la época. Se tomaban en consideración los recursos de que disponía cada monarca, la influencia de su entorno, el perfil de personalidad del responsable de la toma de decisiones, así como la información relativa a las intenciones del adversario. Los informantes no tenían por qué ocupar posiciones elevadas dentro de la jerarquía; bastaba con que mantuvieran un contacto directo con el propio monarca o con personas de su círculo más cercano[3]. Se trataba de individuos implicados en el funcionamiento cotidiano de la corte que, con frecuencia, desempeñaban tareas modestas, como lavar, limpiar o cocinar, mientras recopilaban meticulosamente toda la información que alcanzaban a oír. Los clanes shinobi japoneses alcanzaron durante la Edad Media y el Renacimiento un grado extraordinario de maestría en la «implantación» de este tipo de personas en el entorno cotidiano de los gobernantes[4].

Es evidente que la falta de recursos financieros o militares por parte de un gobernante limitaba considerablemente la posibilidad de

---

[2] *Potęga 2015*, ed. M. Sułek, R. Konryński, Polskie Towarzystwo Geopolityczne, Warszawa 2015, pp. 12–23.

[3] B. Aladashvili, *Fearless: A Fascinating Story of Secret Medieval Spies*, Amazon.com, Ebook 2017.

[4] H. Lung, *Dziewięć świątyń śmierci Ninja*, Bellona, Warszawa 2009, pp. 13––51.

que este representara una amenaza real para su entorno internacional. Sin embargo, incluso en tales circunstancias podía ocurrir que un determinado responsable de la toma de decisiones no tuviera en cuenta los costes y actuara únicamente movido por sus ambiciones personales. No obstante, la ausencia de una base material hacía que cualquier acción dirigida contra los gobernantes vecinos estuviera, desde el principio, condenada al fracaso. Por ello, era igualmente importante recopilar información fiable de carácter económico, social y político. En realidad, la actividad prospectiva se sustentaba en la información proporcionada por un aparato diplomático y de espionaje que fue creciendo con el tiempo y que implicaba a un amplio espectro de personas, entre ellas comerciantes, inventores, artistas y cualquier individuo que, gracias a sus relaciones personales, pudiera acceder a información de interés para los distintos Estados[5]. En síntesis, así surgió el servicio de inteligencia tal como lo conocemos en la actualidad, cuyo objetivo era – y sigue siendo – realizar prospectivas sobre las oportunidades, los desafíos y las amenazas que podrían surgir para un Estado en su entorno internacional inmediato o mediato.

Surge entonces la siguiente cuestión: ¿qué lugar ocupa la prospectiva basada en los métodos científicos contemporáneos, si la mayor parte de la información crítica se obtiene directamente del entorno más próximo de los responsables de la toma de decisiones? Incluso cuando se diagnostica correctamente el potencial real de los Estados y se calculan los beneficios y las pérdidas derivados de determinadas actuaciones, ello resulta insuficiente para prever incluso el futuro más inmediato. Un ejemplo de ello fue la reciente anexión de Crimea y, posteriormente, la guerra en el este de Ucrania, acontecimientos que sorprendieron profundamente al conjunto del mundo occidental[6]. Desde la perspectiva de los modelos racionales de toma de decisiones, la anexión de Crimea y el posterior desenca-

[5] T. Crowdy, *Historia szpiegostwa i agentury*, Bellona, Warszawa 2010.

[6] T. Szczurek, *Cultural aspects of armed conflicts*, [en:] „Studia Bezpieczeństwa Narodowego. National Security Studies", ed. A. Warchał, Wojskowa Akademia Techniczna, n.º 7, 2015, pp. 229–238.

denamiento de la crisis en Ucrania parecían decisiones carentes de toda lógica. Sin embargo, la situación era diferente si se analizaba desde la perspectiva rusa, donde las pérdidas asumidas se enmarcaban dentro de un «riesgo calculado» orientado a la consecución de objetivos estratégicos considerados «indispensables» por Moscú. Se confirma, por tanto, la tesis de la superioridad de la información procedente del entorno de los responsables de la toma de decisiones frente a los datos objetivos que describen el potencial de los Estados. ¿Debe entenderse entonces que el análisis de los potenciales realizado mediante métodos científicos constituye únicamente un complemento de la información obtenida a partir del entorno mediante procedimientos próximos a los utilizados por los servicios de inteligencia?

Parece, sin embargo, que la respuesta no es del todo afirmativa. Los métodos de inteligencia tampoco figuran entre los más eficaces, ya que se basan en información obtenida de personas. Evidentemente, los datos recopilados por esta vía se comparan, confrontan y verifican para evaluar su credibilidad[7]. No obstante, siguen siendo información procedente de seres humanos y, en última instancia, constituyen únicamente la expresión de las opiniones y puntos de vista de determinadas personas. Esto significa que pueden estar marcados por un sesgo de subjetividad y, por tanto, no siempre resultar veraces[8]. El cerebro humano funciona simultáneamente en múltiples modos de procesamiento, de los cuales solo una pequeña parte pertenece al ámbito de la conciencia. En consecuencia, el ser humano no controla de forma consciente la mayoría de los procesos mentales y, por ende, de los procesos de toma de decisiones en los que participa. Las relaciones existentes entre los distintos modos de funcionamiento del cerebro se describen con detalle en capítulos posteriores de la presente obra[9]. En este punto basta con subrayar que, en realidad, una persona nunca sabe con absoluta certeza cómo

[7] R. Jagiełło, *Wybrane aspekty wojskowego rozpoznania osobowego*,„Studia i Analizy", ABW, pp. 235–241.
[8] B. Stanosz, Ćwiczenia z logiki, PWN, Warszawa 2002, pp. 7–46.
[9] Véase: Capítulo III.

actuará en una situación determinada. Puede formarse diversas expectativas acerca de sus futuras decisiones y comportamientos; sin embargo, si se enfrenta por primera vez a una situación concreta, tanto las reacciones de su cerebro como las de su propio cuerpo pueden sorprenderla por completo[10].

¿Ofrece entonces la ciencia contemporánea algún medio para acceder, aunque sea de forma limitada, al funcionamiento de la mente humana y reconstruir un modelo de toma de decisiones? ¿Es posible, en particular, un modelo que funcione con independencia de la conciencia de las personas estudiadas? Parece que sí. Desde hace varias décadas, tanto los antropólogos culturales como los psicólogos trabajan de manera sistemática para comprender a las personas educadas en culturas diferentes. Su objetivo es elaborar una suerte de patrones o «códigos» de comportamiento[11]. Las investigaciones realizadas hasta la fecha han permitido identificar patrones o códigos comunes entre las personas formadas dentro de un mismo ámbito cultural. Aunque cada persona es única y posee un conjunto propio y completamente individualizado de estos «códigos», una parte de ellos sigue siendo común, determinando así una parte del proceso de toma de decisiones. Es más, cuando las decisiones se adoptan de manera colectiva – precisamente como ocurre con aquellas que afectan al futuro de sociedades enteras–, estos patrones o códigos compartidos adquieren una importancia especial. Siempre existe la posibilidad de que la fuerte personalidad de un líder y sus rasgos individuales lleguen a dominar la decisión final. Esta cuestión fue objeto de análisis mediante el estudio del proceso de toma de decisiones en diez sociedades culturalmente diferentes, cuyos resultados se presentan detalladamente en los capítulos siguientes de la presente obra. Las preguntas a las que se intentó responder se referían al grado de influencia que ejercen los rasgos personales de los distintos responsables de la toma de decisiones sobre la configuración

[10] *Mózg, fascynujący automat, magia podświadomości*, Sonja Wesolowski, https://www.youtube.com/watch?v=H7QFRZhyIB4, 29.07.2017.
[11] G. Hofstede, op. cit., pp. 15–19.

de la política exterior de los Estados. ¿Se apartaban realmente las decisiones adoptadas de los patrones culturales o, por el contrario, permanecían dentro de un margen que permitiera formular prospectivas acertadas basadas únicamente en los patrones comunes a los miembros del grupo social estudiado? El estudio de estas diez sociedades, seleccionadas por su máxima diversidad cultural, tenía como finalidad poner de manifiesto, con la mayor claridad posible, las relaciones existentes entre los códigos culturales y los códigos individuales en el proceso de toma de decisiones. No obstante, antes de adentrarnos en los pormenores del proceso de investigación, conviene examinar con mayor detenimiento el origen y la evolución de la prospectiva internacional.

2.1. La Antigüedad: entre el espionaje, la astronomía y la magia

El cerebro del ser humano moderno sigue funcionando conforme a un mismo esquema: adquirir conocimientos sobre la realidad circundante, analizar la información disponible y, sobre esa base, construir patrones de decisión destinados a garantizar la supervivencia y el desarrollo de la especie. La información sobre el mundo se obtiene de múltiples fuentes y, en un primer momento (durante la infancia y la adolescencia), toda ella se considera verdadera, ya que aún no existen otros conocimientos que la contradigan parcial o totalmente. Por ello, no resulta sorprendente que las explicaciones mágicas de los fenómenos meteorológicos o la búsqueda de relaciones entre los acontecimientos celestes y la política gozaran de aceptación[12]. Solo un conocimiento suficientemente profundo permite descartar la información errónea o, más exactamente, los supuestos construidos a partir de ella. En la Antigüedad, el conocimiento acumulado durante generaciones acerca de los mecanismos que regían el mundo era muy limitado y el transcurso de décadas y siglos ape-

[12] D. Kahneman, *Pułapki myślenia, o myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, pp. 108–132.

nas contribuía a corregir los errores cognitivos transmitidos de una generación a otra. Un ejemplo de ello es que la refutación definitiva del mito de la Tierra plana requirió el acceso a conocimientos científicamente verificables y, aun así, encontró una fuerte resistencia por parte de numerosos grupos influyentes para los que esta nueva y correcta interpretación alteraba la imagen coherente de la realidad que habían sostenido hasta entonces.

No debe sorprender, por tanto, que los pueblos de la Antigüedad consideraran la magia y la astronomía como fuentes de conocimiento tan válidas como la información obtenida directamente del entorno de los gobernantes. En ocasiones, ello daba lugar a situaciones paradójicas: los espías podían informar de que un monarca enemigo se preparaba para atacar un determinado Estado, mientras que los adivinos, magos y astrónomos sostenían que dicho ataque no tendría posibilidades de éxito. Naturalmente, incluso entonces muchos adivinos habían adquirido suficiente experiencia como para evitar predicciones categóricas, prefiriendo formular conjeturas y suposiciones más o menos acertadas. Ningún especialista en «predicciones sobrenaturales» arriesgaría su reputación afirmando de manera rotunda que los espías tenían o no tenían razón. Era mucho más probable que pronunciara un augurio según el cual el gobernante extranjero estaba considerando lanzar un ataque (lo que coincidía con la información proporcionada por los espías), aunque los dioses todavía no habían decidido si favorecerían o no aquellos audaces planes[13]. En definitiva, la información obtenida por los espías acerca de las intenciones y del potencial del adversario constituía entonces el método más eficaz para realizar prospectivas sobre las futuras amenazas para la seguridad internacional.

Una auténtica maestría en el arte del espionaje fue alcanzada por los antiguos babilonios, chinos e hindúes, quienes dedicaron un amplio espacio a esta actividad interestatal en sus obras escritas. Es probable que, gracias al contacto con la cultura de Mesopotamia,

[13] R. Wiseman, *Paranormalność. Dlaczego widzimy to, czego nie ma*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2012, pp. 23–69.

los hijos de Israel adquirieran los conocimientos y la experiencia necesarios en el sutil juego de luces y sombras que caracteriza al espionaje, lo que, nota bene, se reflejó posteriormente en el eficaz sistema de diásporas israelíes dispersas por todo el mundo[14]. El célebre estratega y general chino Sun Tzu dedicó un capítulo entero a la importancia del espionaje en la conducción de la guerra. Asimismo, el Antiguo Testamento contiene numerosas descripciones de acontecimientos en los que se recurría a un reconocimiento amplio y exhaustivo de las capacidades y las intenciones del adversario antes de adoptar decisiones vinculantes[15]. En otras palabras, desde los albores de la civilización el ser humano era consciente de la importancia de disponer de información actualizada sobre todo lo que ocurría en su entorno internacional inmediato. Conviene comenzar el recorrido por los métodos de prospectiva de la Antigüedad con una de las civilizaciones más antiguas: Mesopotamia.

Mesopotamia

Muchos de los métodos y técnicas de obtención de información utilizados en la actualidad ya eran empleados de forma habitual por los gobernantes babilonios en los albores de la historia. Los arqueólogos que investigaron la historia del Próximo Oriente, especialmente en el territorio de la actual Siria, encontraron numerosos vestigios que demuestran que un arte del espionaje altamente desarrollado formaba parte del conjunto habitual de instrumentos destinados a conquistar y conservar el poder, tanto a escala estatal como en el ámbito de las ciudades. Las convulsiones político-militares dificultaron considerablemente el desarrollo de las investigaciones arqueológicas en distintos períodos de los siglos XX y XXI (especialmente en Siria, devastada por una sangrienta guerra civil). No obstante, el conocimiento recopilado con el máximo rigor por los distintos

[14] Y. Melman, D. Raviv, *Szpiedzy Mossadu i tajne wojny Izraela*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec 2014.

[15] E. Żyła, M. Hebda-Dziedzic, *Szpiedzy biblijnego Izraela*, „Uważam Rze", http://www.historia.uwazamrze.pl/artykul/1146654/szpiedzy-biblijnego-izraela, 1.03.2018.

equipos arqueológicos ha permitido reconstruir la estructura de los servicios de inteligencia y de reconocimiento de la antigua Mesopotamia. Gracias a los miles de documentos escritos conservados hasta nuestros días en forma de tablillas de arcilla, ha sido posible acceder a un amplio conjunto de conocimientos cuyo origen se remonta aproximadamente a mil ochocientos años antes de nuestra era[16].

Los documentos más valiosos de aquel período proceden de la ciudad de Mari, en particular la correspondencia entre Hammurabi y Zimri-Lim. En ella, Hammurabi subrayaba la importancia de disponer de información sobre la fuerza, la posición y las intenciones del enemigo. A su juicio, estos datos eran indispensables para planificar y ejecutar correctamente un ataque. En una de sus cartas Hammurabi escribía[17]: «No enviaré soldados hasta recibir información sobre el ejército (del enemigo)». En otra afirmaba: *A comienzos del mes, el enemigo realizó una lectura de las entrañas en honor de un dios que no respondió favorablemente. Entretanto, se dirige hacia su destrucción. Eso es bueno. Que (el mensajero) permanezca allí cinco días más, hasta que conozcamos todo acerca del enemigo. Solo entonces podrá regresar...* Un reconocimiento bien organizado y coordinado permitió al ejército de Mari sorprender a su adversario. Para ello se recurrió a diversas emboscadas y maniobras de desorientación. Tras conquistar el territorio situado en torno a Mari y colocar a su propio hijo en el trono, Shamshi-Adad le envió numerosas cartas en las que le transmitía recomendaciones para conducir con eficacia las campañas militares. Como experimentado estratega, aconsejaba recurrir a emboscadas y maniobras de engaño, al tiempo que insistía en la importancia fundamental de obtener información precisa

16 R.M. Sheldon, *Spying in Mesopotamia*, Vol. 33, Issue: Spring Year 1989, http://www.csus.edu/indiv/c/carrollt/site/optional%20readings_files/spying%20in%2 0mesopotamia.pdf, 28.02.2018.

17 W. Heimpel, *Letters to the King of Mari: A New Translation, with Historical Intro-duction*, https://books.google.pl/books?id=tiHwDe7JmCEC&pg=PA42&lpg=PA42&-dq=mari+zimri+lim+letters&source=bl&ots=ujfuETvG6u&sig=-ne3uEplXmOYH01 TyU80K2XcfkC4&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwiyvPiqyc3ZAhXB6CwKHUs1ClE Q6AEISzAI#v=onepage&q=mari%20zimri%20lim%20letters&f=false, 28.02.2018.

sobre las fuerzas, las intenciones y las posiciones del enemigo. Posteriormente, durante las numerosas campañas militares que dirigió, nunca desaprovechó la oportunidad de atraer al adversario hacia una trampa. Sin embargo, para actuar con eficacia necesitaba disponer constantemente de información actualizada que le permitiera evaluar la situación y adoptar decisiones acertadas.

La inmensa mayoría de los datos obtenidos procedía de actividades de carácter inteligencia. Tanto los diplomáticos como los mensajeros eran considerados, por definición, espías al servicio del bando contrario[18]. En aquella época existía una comunidad conocida como Zalmaqum, famosa por proporcionar numerosos espías de gran habilidad, denominados lisanim, es decir, personas dispuestas a transmitir información al enemigo. Precisamente por ello no se podía confiar plenamente en ellos; sin embargo, resultaban muy útiles siempre que recibieran una remuneración suficientemente elevada. En otras palabras, los habitantes de Zalmaqum se habían especializado en el espionaje y trabajaban para quien ofreciera la mejor recompensa[19]. Por otra parte, esa misma falta de lealtad hacía que, en ocasiones, fueran poco eficaces y tendieran a cambiar de bando con facilidad. El ya citado Shamshi-Adad advertía a su hijo, en sus cartas, contra la utilización de sus servicios.

Del mismo modo, Hammurabi tampoco tenía dificultades para reclutar espías. Durante una de sus campañas, Hammurabi envió una unidad compuesta por ciento veinte hombres a una ciudad donde, en poco tiempo, lograron reclutar a numerosos habitantes dispuestos a convertirse, a cambio de una remuneración adecuada, en espías al servicio de Babilonia. En ocasiones, ante el temor de que la ciudad fuera conquistada por el ejército de Hammurabi, también había quienes aceptaban espiar a cambio de alojamiento, manutención y la promesa de clemencia tras la conquista. Otros lo hacían

[18] P. P. Muszyński, *Szpiedzy w czasach dawnych. Fanboj i życie*, https://fanbojizycie. wordpress.com/2016/08/09/szpiedzy-w-czasach-dawnych/, 9.08.2016.

[19] R. M. Sheldon, *Spying in Mesopotamia*, Vol. 33, Issue: Spring Year 1989, http://www.csus.edu/indiv/c/carrollt/site/optional%20readings_files/spying%20in%2 0mesopotamia.pdf, 28.02.2018.

por motivos completamente distintos, como su inclinación por la intriga o la búsqueda de emociones fuertes. Tras la conquista de Mari por las tropas de Hammurabi, se creó una unidad organizativa especial encargada de traducir y analizar los documentos interceptados, conservar copias de los despachos confidenciales e informar continuamente al rey de todos los asuntos relevantes. En otras palabras, se estableció una especie de centro de inteligencia con un equivalente a una moderna oficina de documentación clasificada[20]. Si se tiene en cuenta que todo ello ocurrió hace miles de años, en la antigua Mesopotamia, resulta evidente el elevado grado de desarrollo alcanzado en el ámbito de la obtención y protección de información sensible. La información recopilada, que tras el correspondiente procesamiento llegaba a esta singular institución, procedía de numerosas fuentes, entre ellas comerciantes, artistas, mensajeros, marineros y refugiados llegados de otros territorios. Asimismo, se recibían informes enviados por los embajadores destinados en Estados aliados y neutrales. Uno de estos diplomáticos, que además desempeñó temporalmente funciones de mando en el ejército, describía detalladamente numerosos asuntos y hacía referencia a sus propias «fuentes secretas», que probablemente eran otros oficiales, diplomáticos y cortesanos del rey. Cabe mencionar que el ya citado Shamshi-Adad, además de recurrir a espías, utilizaba también a los denominados «difusores de rumores», es decir, personas dedicadas a actividades de propaganda. El hijo de este gran caudillo respondió en una carta que la revuelta desencadenada en todo el ejército había sido provocada únicamente por dos «soldados», poniendo de relieve el coste incomparablemente menor de este tipo de operaciones en relación con los resultados obtenidos. Los espías no solo servían para obtener información sobre los ejércitos enemigos, sino también para descubrir conspiraciones y actividades hostiles dentro de las propias filas[21]. Sin embargo, era precisamente la información

[20] Ibidem.

[21] R. M. Sheldon, *Spying in Mesopotamia*, vol. 33, Issue: Spring, Year: 1989, file:///C:/Users/gornikiemarc/Desktop/spying%20in%20mesopotamia.pdf, 30.05.2017.

obtenida mediante esta actividad, que hoy denominamos inteligencia, la que permitía elaborar prospectivas eficaces sobre las futuras acciones del adversario y, posteriormente, resolver los conflictos venideros en beneficio propio. En el caso de las ciudades-Estado de Mesopotamia, la idea de que la prospectiva del futuro se basara únicamente en prácticas adivinatorias o rituales mágicos puede considerarse un mito. Especialmente si se confronta con la información procedente directamente de las antiguas tablillas que generaciones de arqueólogos han estudiado minuciosamente durante décadas.

Conviene comparar lo anterior con algunos pasajes del Antiguo Testamento, que muestran que los gobernantes babilonios recurrían a la adivinación antes de emprender acciones de gran alcance. Como ejemplo puede citarse la decisión del rey Nabucodonosor de atacar Jerusalén recurriendo a prácticas adivinatorias: «Sacudió las flechas, consultó a los terafines y examinó el hígado. En su mano derecha estaba el presagio sobre Jerusalén»[22]. Por otra parte, teniendo en cuenta el amplio desarrollo de las actividades de reconocimiento e inteligencia en la Babilonia de la época, cabe suponer que tales prácticas adivinatorias tenían un carácter más ceremonial que verdaderamente determinante para decisiones como la guerra o la paz. Surge entonces la pregunta de cómo se realizaba la prospectiva del futuro en las demás civilizaciones de la Antigüedad.

Persia

Según las fuentes griegas, los persas desarrollaron estructuras de información basadas en correos, observadores, mensajeros y especialistas en señales de fuego. Ello permitía transmitir al soberano, en el transcurso de un solo día, información relevante sobre todo cuanto sucedía en el territorio de Asia. Por su parte, Volker Aschoff señala que en la antigua Persia existía un sistema postal dotado de estaciones situadas a lo largo de las rutas, lo que permitía transmitir con

[22] *Libro de Ezequiel, 21, Sagrada Biblia. Antiguo y Nuevo Testamento* (traducción de las lenguas originales, elaborada por el Equipo de Biblistas Polacos), ed. III (revisada), Wydawnictwo Pallottinum, Poznań Warszawa 1990, pp. 1003––1004.

rapidez y eficacia distintos tipos de información. Otro sistema digno de mención era el de los espías reales conocidos como los «Oídos del Rey», quienes informaban de todo lo que ocurría en las cortes de los distintos gobernadores provinciales, denominados sátrapas. Su misión consistía en obtener información sobre posibles conspiraciones y actos desleales dirigidos contra el monarca[23]. Puede afirmarse que el sistema de comunicación e información de la antigua Persia estaba mucho mejor organizado que los existentes en la Grecia o la Roma antiguas. No obstante, ni siquiera este sistema logró evitar la destrucción del poderoso imperio a manos de Alejandro Magno.

Egipto

En el antiguo Egipto existía una estructura postal real bien desarrollada, responsable del flujo de información en todo el territorio del imperio. Esto era indispensable para la administración eficaz de un territorio de tan grandes dimensiones. Entre las fuentes que lo atestiguan figura el célebre Papiro de Hibeh. Del período del Reino Medio se conservan series de informes de inteligencia sobre la situación en la frontera meridional, especialmente los derivados de la vigilancia permanente de las rutas desérticas por las que transitaban las tribus vecinas. Estos, considerados hasta la fecha los informes de inteligencia más antiguos y mejor conservados, datan del período comprendido entre 1844 y 1841 a. C. En el antiguo Egipto también se desarrolló un eficiente sistema de mensajeros reales que desempeñaban misiones de carácter informativo, tanto de espionaje como diplomáticas, así como otras consistentes en la eliminación física de personas determinadas. Así lo confirman fuentes de muy diversa naturaleza, desde textos literarios y ceremoniales (funerarios) hasta escritos religiosos y mágicos. Durante el Reino Nuevo se desarrolló un aparato administrativo de información que puede compararse con las actuales instituciones de inteligencia. En el caso del antiguo Egipto llama especialmente la atención el abandono de las formas

[23] R. M. Sheldon, *Espionage in the Ancient World: An Annotated Bibliography of Books and Articles in Western Languages*, McFarland, 2008, pp. 49–52.

ocasionales de espionaje en favor del mantenimiento permanente y del desarrollo de una compleja estructura cuyo objetivo principal consistía en garantizar un flujo eficiente de información entre los centros de decisión y los órganos ejecutivos. Los primeros elementos de un sistema semejante, aunque mucho menos desarrollado, ya existían en Mesopotamia y Persia. El sistema que surgió en Roma hacia el final del Imperio, por el contrario, estaba excesivamente centrado en los asuntos internos, lo que dificulta establecer una comparación entre las estructuras romanas y las egipcias[24].

Grecia

Se conoce relativamente poco acerca de los métodos empleados para prever amenazas en la antigua Grecia, especialmente en tiempos de paz. No obstante, algunos indicios pueden encontrarse en los tratados militares redactados para la conducción de la guerra, en los que se dedicaba considerable atención al reconocimiento de las fuerzas y de las intenciones del adversario mediante el empleo de espías (incluidos los agentes dobles), el envío de mensajes secretos (cifrados), las operaciones encubiertas y las actividades de reconocimiento. Conviene señalar que el arte del espionaje era bien conocido por los antiguos griegos; por ello, resultaría extraño que no se recurriera también a él en tiempos de paz para reforzar la posición política o conseguir condiciones comerciales más favorables para las ciudades-estado griegas[25]. Teniendo en cuenta que el desarrollo de esta civilización estuvo estrechamente ligado al perfeccionamiento de las técnicas de navegación marítima, lo que impulsó el comercio por mar, cabe suponer que gran parte de la información sobre el mundo exterior procedía de los comerciantes. Las tripulaciones de los barcos comerciales recorrían distancias enormes para la época, llegando a territorios remotos donde inevitablemente entraban en contacto con las poblaciones locales. Como consecuencia, los comerciantes tenían acceso a información actualizada sobre la si-

[24] Ibidem, p. 45.
[25] Ibidem, p. 53.

tuación política y social de las distintas regiones. Con el tiempo, las colonias griegas, especialmente las situadas más cerca del Imperio persa, pudieron convertirse también en una importante fuente de información sobre posibles amenazas externas. No debe olvidarse tampoco la estructura político-social del mundo griego, compuesta, en su período de mayor esplendor, por cerca de 150 polis. En la práctica, los centros de poder más fuertes ejercían influencia sobre los más débiles, imponiéndoles su hegemonía con mayor o menor grado de coerción. Las relaciones entre las distintas polis eran muy estrechas; para los propios griegos, el extranjero más cercano eran las demás ciudades-estado griegas. En consecuencia, la información podía proceder tanto de los comerciantes como de los representantes oficiales establecidos ante las autoridades locales[26]. Asimismo, los oráculos desempeñaban un papel de gran importancia en la vida social y religiosa de los antiguos griegos. Resulta difícil determinar si el significado de un determinado presagio tenía un carácter decisivo en los asuntos políticos de mayor importancia o si constituía únicamente una sugerencia basada en la información previamente recopilada. Habida cuenta del carácter más o menos democrático de los gobiernos de la mayoría de las polis, así como de la tradición de debatir antes de adoptar decisiones relevantes, cabe suponer que los oráculos eran tratados con un respeto acorde con el ceremonial religioso más que como una verdad absoluta. Por otra parte, no existen fuentes que indiquen de manera inequívoca que en la civilización helénica se desarrollara una estructura específica destinada a prever futuras oportunidades, desafíos y amenazas. Una situación similar se dio en el Imperio romano; sin embargo, a diferencia de Grecia, en Roma tuvo lugar un avanzado proceso de institucionalización de este tipo de estructuras, aunque, lamentablemente, orientadas hacia un tipo diferente de amenazas.

[26] B. Bravo, E. Wipszycka, *Historia starożytnych Greków*, Tomo 1: *Do końca wojen perskich*, PWN, Warszawa 1988; A. Świderkówna, *Hellenika: wizerunek epoki od Aleksandra do Augusta*, PIW, Warszawa 1974, pp. 165–241.

Roma

En la antigua Roma, el complejo sistema político vigente para la época hacía indispensable el acceso a información actualizada, y todo aristócrata de relevancia mantenía su propia red de informadores. Tanto los romanos como los antiguos griegos no confiaban las tareas de espionaje a personas elegidas al azar, sino que seleccionaban a sus agentes en función de su capacidad de acceder a individuos o informaciones de importancia estratégica. No solo se elegía cuidadosamente al personal que integraba estas redes de espías e informadores, sino que también se prestaba gran atención a su adecuada formación. Dicha preparación incluía, entre otros aspectos, el estudio de la psicología de las personas objeto de interés, es decir, la elaboración de perfiles psicológicos. Además, los futuros espías eran instruidos en técnicas de observación y en el desarrollo de sus capacidades perceptivas. Por otra parte, algunos responsables romanos de la toma de decisiones desconfiaban del espionaje o, en términos más amplios, de las actividades de inteligencia, al considerarlas impropias de guerreros nobles. Un ejemplo significativo es el propio Julio César, quien concedía escasa importancia a la obtención sistemática de información sobre el enemigo. Así, la primera invasión de Britania terminó en fracaso porque únicamente se envió un barco con fines de reconocimiento, cuyo capitán presentó informes escuetos y, además, inconsistentes[27]. Mayor eficacia demostraron los informadores que operaban en la propia Roma, quienes, antes del célebre atentado contra César, lograron entregarle una lista con los nombres de los conspiradores. Sin embargo, César no adoptó medida alguna, probablemente porque no creyó la información o porque la consideró una provocación urdida por sus adversarios. Lamentablemente, en esta ocasión la información resultó ser trágicamente verídica[28].

[27] J. Peddie, *Conquest: The Roman Conquest of Britain*, 1987, pp. 1–22.

[28] L. Fanthorpe, P. Fanthorpe, *Tajemnica spisku w celu zamordowania Juliusza Cezara*, [en:] *Najbardziej tajemnicze morderstwa*, Wydawnictwo Replika 2010; A. Krawczuk, *Kronika starożytnego Rzymu*, Iskry, Warszawa 1994, p. 169.

Durante mucho tiempo, Roma careció de un auténtico servicio estatal de inteligencia, limitándose a realizar operaciones ocasionales de reconocimiento a lo largo de sus fronteras. Ello no impedía la existencia de diversas redes de espías e informadores al servicio de familias influyentes o de personas con suficientes recursos económicos y contactos, como algunos comerciantes acomodados. En los últimos años de la República, este sistema de «redes privadas de inteligencia» era especialmente visible y dificultaba la creación de una institución estatal única capaz de desarrollar de manera permanente sus funciones con independencia de los intereses coyunturales de quienes ejercían el poder. Esta situación comenzó a cambiar con el ocaso de la República y el inicio del Imperio. Julio César utilizó una red de correos privados para obtener información constante sobre los acontecimientos de relevancia ocurridos tanto en el interior como en las fronteras del Estado romano. Como medida de seguridad, los mensajes se transmitían cifrados, con el fin de impedir que su contenido pudiera conocerse en caso de interceptación del mensajero. Como consecuencia, durante el gobierno de Augusto se creó el servicio estatal de correos conocido como *cursus publicus*, cuya misión principal consistía en informar al emperador de cualquier amenaza para la seguridad del Estado, tanto interna como externa. Al igual que anteriormente habían hecho babilonios y persas, los romanos aprovecharon la creciente red de calzadas para garantizar que la capital recibiera información continua sobre los acontecimientos que tenían lugar en todo el imperio. Los mensajes transportados por los correos podían tener carácter tanto público como confidencial. Especial importancia adquirió este sistema durante las innumerables luchas por el poder que se libraban entre bastidores. Con el tiempo, los correos comenzaron también a desempeñar funciones de asesinos profesionales, ejecutando órdenes destinadas, por lo general, a eliminar a los adversarios políticos de sus superiores. Paralelamente al desarrollo de este sistema, surgieron en las estructuras militares los *speculatores*, empleados no solo para transmitir información, sino también para llevar a cabo todo tipo

de operaciones encubiertas, como el espionaje, la detención de altos cargos políticos, la vigilancia de sospechosos y detenidos, así como la ejecución de los condenados[29]. La siguiente etapa en la evolución de los servicios de inteligencia de la antigua Roma fue la creación del cuerpo de los *frumanterii*, establecido durante el reinado de Domiciano o de Adriano[30]. En un primer momento se ocupaban de la adquisición y distribución de grano, lo que les proporcionaba acceso directo a elementos logísticos fundamentales del imperio, tanto civiles como militares, así como a amplios sectores de la sociedad. Su actividad implicaba constantes desplazamientos por todo el territorio imperial, circunstancia que les permitía obtener con facilidad información, incluida aquella de carácter sensible para la seguridad del Estado. Con el tiempo, sus competencias fueron ampliándose gradualmente hasta sustituir a los *speculatores por frumanterii*, quienes ejercían asimismo funciones de mensajeros y de policía secreta. Conviene recordar que fueron precisamente los miembros de esta organización quienes se encargaron de investigar, perseguir y detener a los cristianos[31]. Dado que los frumentarii actuaban sin someterse a ninguna autoridad intermedia y ejecutaban las órdenes recibidas de manera incondicional, el número de sus enemigos fue aumentando progresivamente. Como consecuencia de las numerosas quejas presentadas contra ellos, el emperador Diocleciano decidió disolver este cuerpo, aunque no estaba dispuesto a renunciar a un instrumento de poder tan eficaz. Casi de inmediato, en lugar de los *frumanterii* creó una nueva organización, muy similar a la anterior: *agentes in rebus*. La principal diferencia consistía en que los miembros de esta nueva institución eran civiles y no soldados. A partir de entonces dependían del denominado magister officiorum («maestro de los oficios») y no del prefecto del pretorio. El magister officiorum dirigía a los *notarii*, es decir, los secretarios imperiales,

29 M. Speidel, *Riding For Caesar*, Harvard University Press, Cambridge 1994.
30 L. Keppie, *The Making of the Roman Army from Republic to Empire*, Barnes and Noble Books, New York, 1994.
31 W. Laqueur, *Changing Face of Antisemitism: From Ancient Times to the Present Day*, Oxford University Press, 2006, pp. 46–48.

función que con el tiempo evolucionó hasta convertirse en una especie de Ministerio de Información. La nueva organización alcanzó además unas dimensiones mucho mayores que su predecesora, llegando a contar con aproximadamente 1200 miembros. Con el crecimiento de la burocracia durante el Bajo Imperio, *los agentes in rebus* comenzaron también a infiltrarse en los distintos ministerios y departamentos en calidad de espías, con el fin de supervisar cuanto ocurría dentro de la cada vez más compleja administración estatal. Sin embargo, para Roma existía una importante limitación: todas estas organizaciones estaban orientadas principalmente a detectar amenazas internas y no externas. La vigilancia de las fronteras seguía correspondiendo a las fuerzas militares, que se limitaban a realizar reconocimientos bastante superficiales. En consecuencia, el sistema de inteligencia se asemejaba más a un servicio de contrainteligencia que a un auténtico servicio de inteligencia exterior, y no estaba en condiciones de proporcionar información fiable sobre las amenazas procedentes de los pueblos situados fuera de las fronteras del Imperio. Por ello, resulta difícil hablar de una auténtica metodología de previsión de amenazas internacionales, más allá de la información fragmentaria remitida por las guarniciones fronterizas[32].

India

Los hindúes elaboraron el perfil del espía ideal, quien debía ser, ante todo, absolutamente leal, pero también resistente a las penurias del viaje, al hambre y al sufrimiento. Conviene señalar que los desplazamientos, que con frecuencia duraban varias semanas, se realizaban en entornos muy diversos, donde durante el día podían registrarse temperaturas extremadamente elevadas y, por la noche, descender casi hasta los cero grados. Además, no siempre era posible reponer las reservas de alimentos y agua. A ello se sumaban las amenazas representadas por merodeadores, bandas que asaltaban a viajeros y caravanas, así como por animales salvajes. En la actualidad, para

[32] *Espionage in Acient Rome*, History NET, http://www.historynet.com/espionage-in-ancient-rome.htm, 2.06.2017.

las personas criadas en el entorno estable y próspero de la civilización occidental, este tipo de peligros y dificultades resulta difícil de imaginar. La comparación más cercana a aquellos largos desplazamientos entre distintos Estados sería el cruce de las actuales zonas de separación entre frentes de combate. En otras palabras, los aspirantes a espías debían poseer un grado de lealtad tal que estuvieran dispuestos a sacrificar conscientemente su propia vida por su soberano. Los hindúes recomendaban someter a los candidatos a espías a un exhaustivo proceso de selección. Posteriormente, estos agentes no eran destinados únicamente a los Estados vecinos, sino que también desarrollaban actividades dentro de la propia India. El gobernante debía estar informado de cualquier amenaza, incluidas aquellas que pudieran surgir en el seno de su propia familia real. Los hindúes tampoco tenían reparos en emplear mujeres en los servicios de espionaje. Las mujeres seleccionadas para estas funciones recibían, además, formación en técnicas de seducción y en la posterior eliminación de sus objetivos[33]. Los japoneses tampoco mostraban objeciones a este tipo de prácticas; sin embargo, esta cuestión se abordará con mayor detalle al analizar los métodos de previsión propios de la Edad Media, a fin de mantener el orden cronológico adoptado en la presente exposición.

China

La cultura de los habitantes de la antigua China evolucionó en unas condiciones sociales muy particulares. No es casual que la mentalidad de las poblaciones de Asia Oriental y Sudoriental difiera de manera significativa de la de los europeos o los africanos. Numerosos factores, tanto internos como externos, influyen de forma constante en los patrones de percepción, pensamiento, comportamiento y reacción. Estas diferencias se reflejan en todos los ámbitos, incluidos, por ejemplo, los gustos culinarios, que, como es bien sabido, varían

[33] *Szpiegowanie jest tak stare jak historia ludzkości*, „Rzeczpospolita", http://www.polska-times.pl/artykul/1031863,szpiegowanie-jest-tak-stare-jak-stara-jest-historia-ludzkosci,id, t.html, 23.05.2017.

entre los habitantes de las distintas regiones del mundo[34]. Ello obedece al tipo de alimentos disponibles y, en consecuencia, consumidos. Lo mismo puede decirse de la preferencia por determinados colores, formas, sonidos u olores. Las relaciones interpersonales también estaban condicionadas por normas de convivencia que permitían asegurar, del modo más eficaz posible, la supervivencia y, posteriormente, la consolidación de la propia posición social. Todos estos elementos resultan relevantes, ya que también influyeron en las formas de prospectiva del futuro. En el caso de la antigua China, estos métodos se dividían, al igual que en otras civilizaciones, en dos grandes categorías:

- adivinación, profecía y astrología (métodos de carácter «mágico», combinados con otros considerados científicos, aunque carentes de fundamentos racionales, como las matemáticas o la astrología);
- espionaje.

La mayor parte de los esfuerzos destinados a prever el comportamiento de otros Estados se concentraba en esta segunda forma de actividad. Debe reconocerse que, desde la Antigüedad, los chinos demostraron una extraordinaria capacidad para desarrollar, modificar y perfeccionar de manera continua tanto sus propias concepciones como las adoptadas de otras culturas. En consecuencia, el arte del espionaje experimentó en China una transformación excepcional que, varios siglos más tarde, se reflejaría en los orígenes de los posteriores clanes shinobi del Japón medieval[35]. Estos clanes llevaron el arte chino del espionaje a un nivel cercano a la perfección. Sin embargo, todo comenzó en el valle del río Yangtsé. Asimismo, la célebre *El arte de la guerra*, cuyo capítulo XIII está íntegramente dedicado a esta materia, constituye un auténtico compendio del conocimiento

[34] G. Hofstede, R.R. McCrae, *Personality and culture revisited: linking traits and di-mensions of culture*, Cross Cultural Research from 2004, vol. 38, nr 1; M. Jacoby, *Chiny bez makijażu*, op. cit., pp. 9–97.

[35] M. Górnikiewicz, *Geneza i ewolucja chińskiej sztuki działań psychologicznych*, [en:] *Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem*, ed. K. Rokiciński, S. Mikołajczak, O. Oszowska, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2016, p. 327.

acumulado por las generaciones anteriores. La grandeza de Sun Tzu no radicó, como a menudo se afirma erróneamente, en haber descubierto todos los principios de la conducción de la guerra, sino en haber sintetizado de manera óptima el saber existente[36]. Conviene señalar igualmente que este carismático general incorporó numerosas aportaciones derivadas de su propia experiencia, haciendo que su obra resultara accesible a un público mucho más amplio. Lo más interesante, sin embargo, es que el arte chino del espionaje alcanzó un nivel muy superior al europeo, no solo por sus fundamentos teóricos, sino también por las diferencias culturales existentes entre ambas civilizaciones[37].

En primer lugar, el sistema chino de obtención y procesamiento de información evolucionó como un mecanismo de carácter colectivo, concebido para operar dentro de grandes grupos sociales. Por regla general, rara vez se infiltraba un único espía en el entorno de un gobernante. Lo habitual era enviar simultáneamente a varios agentes, cada uno de los cuales disponía, a su vez, de su propia red de informadores. Más importante aún, el objetivo no consistía únicamente en obtener información, sino en establecer vínculos emocionales duraderos, concebidos para mantenerse durante muchos años. Aunque hoy estas prácticas no resultan sorprendentes, en aquella época el espionaje chino superaba claramente al europeo en términos de complejidad y planificación a largo plazo. Otra diferencia fundamental consistía en que no se recurría únicamente a informadores individuales, sino a grupos enteros de informadores. En el contexto social chino esto era completamente natural, ya que la sociedad estaba organizada en una compleja red de grupos (familiares, profesionales, sociales, religiosos o comerciales), de tal modo que resultaba prácticamente imposible desenvolverse al margen de ellos. Es más, un mismo individuo pertenecía normalmente a varios

[36] S. Tzu, S. Pin, Sztuka wojny, edición 3, trad. Dariusz Bakalarz, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, pp. 7–10.
[37] J. Lovell, *Wielki mur chiński. Chiny kontra świat 1000 p.n.e. – 2000 n.e.*, Muza SA, Warszawa 2007, pp. 55–252.

grupos al mismo tiempo, por ejemplo, a su familia, a su entorno profesional y a diversas comunidades religiosas. Otra característica esencial residía en la naturaleza de estos grupos, cuyos miembros se apoyaban mutuamente, aunque fuera de manera limitada. Este apoyo favorecía el fortalecimiento progresivo de los vínculos, la confianza y la cohesión interna. En otras palabras, introducir a un espía en un grupo permitía ejercer, en mayor o menor medida, influencia sobre el conjunto del mismo. No obstante, conviene matizar esta imagen. Cada grupo de interés desarrollaba normalmente su propia política y procuraba obtener información sobre los demás grupos. Incluso dentro de un mismo grupo (por ejemplo, el familiar), sus integrantes podían seguir estrategias personales encaminadas a mejorar su posición dentro del clan[38]. Este sistema de obtención y protección recíproca de información estaba presente en todos los niveles de la sociedad.

Por un lado, generaba una desconfianza crónica hacia quienes no pertenecían al propio grupo; por otro, también daba lugar a una confianza limitada incluso entre las personas del entorno más cercano. De ahí surgió la conocida concepción de «las múltiples caras»: una para los extraños, otra para los conocidos, otra diferente para los amigos y la familia, y una última que solo conoce su propio portador.

¿Cómo se traducía todo ello en la prospectiva del comportamiento de otros Estados? En la antigua China, la actividad de prospectiva se apoyaba en amplias redes de informadores cuidadosamente desarrolladas, que servían no solo para obtener información, sino también para llevar a cabo operaciones de desinformación y orientar el proceso de toma de decisiones de otros Estados[39]. En segundo lugar, estas redes se concentraban, como era natural, en el entorno de los responsables de la toma de decisiones, prestando escasa atención a «la voz del pueblo». Resulta interesante señalar que esta forma de proceder sigue siendo perceptible en la China contemporánea[40]. Conviene, por

38 G. Hofstede, op. cit., pp. 87–122.

39 R. Faligot, *Tajne służby chińskie. Od Mao do igrzysk olimpijskich*, Sonia Draga, Katowice 2009, pp. 20–190.

40 P. Letian, *Confucius Institute: promoting language, culture and friendliness*, Xinhua, http://news.xinhuanet.com/english/2006-10/02/content_5521722.htm,

tanto, examinar el sistema de selección de información que funcionaba en el valle del río Yangtsé hace varios siglos. En el capítulo XIII de El arte de la guerra, *El arte de la guerra*, Sun Tzu señala: *La capacidad de previsión es la causa de las victorias del príncipe ilustrado y del comandante sabio. Esta cualidad los distingue de la gente común*. A continuación, el autor señala la diferencia entre las dos categorías de prospectiva mencionadas anteriormente: *Lo que se denomina conocimiento anticipado no puede ser una forma de conocimiento espiritual, ni proceder de los dioses, ni basarse en analogías con acontecimientos pasados, ni tampoco en especulaciones. Debe tratarse de información concreta procedente de una persona que conozca bien la situación del enemigo*. Sun Tzu distingue cinco tipos de agentes, clasificando al mismo tiempo distintas «fuentes de información»[41]:

- agentes locales (personas residentes en el territorio del enemigo, reclutadas para colaborar);
- agentes internos (funcionarios del enemigo; implícitamente, puede entenderse que se trata de personas pertenecientes al personal administrativo, es decir, situadas dentro de la estructura de poder del enemigo y con acceso a personas e información sensibles);
- agentes dobles (espías de Estados extranjeros reclutados para trabajar para la otra parte);
- agentes sacrificables (personas que transmiten información falsa destinada a engañar al enemigo, es decir, utilizadas para la desinformación y, al mismo tiempo, expuestas al riesgo de ser eliminadas);
- agentes supervivientes (espías que vivían en el Estado enemigo y que, transcurrido cierto tiempo, regresaban con información; implícitamente, permanecían durante un período prolongado sin contacto, lo que impedía transmitir antes la información

2.10.2006; S. P. P. C. Tay, *Asia Alone: The Dangerous Post-Crisis Divide from America*, John Wiley and Sons 2010, p. 42; W. Guanqun, *316 Confucius Institutes established worldwide*, Xinhua, http://news.xinhuanet.com/english2010/culture/2010-07/13/c_ 13398209.htm, 1.07.2010.

41 S. Tzu, op. cit., pp. 91–97.

de manera segura: el equivalente de los actuales denominados «agentes ilegales»[42]).

El autor de El arte de la guerra denominó «Red Perfecta» a un grupo coordinado de tales agentes, concepto que, en realidad, sigue sin tener un equivalente exacto en la civilización occidental. Desde hace casi cien años, las agencias de inteligencia contemporáneas utilizan las denominadas «redes» creadas por «agentes ilegales» o «agentes».[43]. La mencionada «Red Perfecta», en cambio, constituye un tipo de estructura que agrupa las distintas funciones desempeñadas por los tipos de informadores anteriormente enumerados y, por tanto, se asemeja más a una organización internamente compleja en múltiples niveles, que opera en un área determinada y en cuya estructura también se contemplan personas destinadas a ser sacrificadas («agentes sacrificables»). No es intención del autor adentrarse en los entresijos del trabajo de inteligencia o del espionaje, sino únicamente mostrar la influencia de factores culturales diametralmente diferentes sobre la perspectiva desde la que se construye un aparato de información y prospectiva. La forma limitada de contemplar la realidad característica de los europeos también condicionó, durante un período sorprendentemente prolongado, una actividad de espionaje acorde con dicha perspectiva[44].

Al mismo tiempo, desde una perspectiva contemporánea, la clasificación anteriormente descrita ya no resulta tan sorprendente como lo era para los representantes del mundo antiguo, puesto que en ella podemos distinguir:

- informadores reclutados entre personas comunes, sin acceso directo a información sensible;
- informadores situados dentro de estructuras sensibles del enemigo, generalmente con acceso a información valiosa;

---

42 A. Kowalski, *Rosyjski sztylet*, Wydawnictwo LTW, Łomianki 2013, pp. 24–30.

43 Ibidem, pp. 44–54.

44 M. Górnikiewicz, *Charakterystyka wybranych metod chińskich i japońskich działań psychologicznych: od starożytności po czasy współczesne*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny", Año IX, número 3/2016 (32), Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2016, pp. 401–409.

- agentes enemigos reclutados para trabajar para la otra parte;
- agentes ilegales.

No obstante, sigue siendo importante tener presentes las diferencias existentes entre la perspectiva occidental y la del Lejano Oriente. Una categoría que prácticamente no se encuentra en la actualidad es la de los «agentes sacrificables», respecto de los cuales se asumía claramente su pérdida a cambio de inducir al enemigo a error. Ello se debía a una percepción del valor de la vida humana en aquella época distinta de la existente en la actualidad. Por otra parte, cabe imaginar que una situación de este tipo podría producirse en tiempos de guerra. Asimismo, dicho «sacrificio» puede adoptar distintas formas, por ejemplo, en lugar de la eliminación física, simplemente la revelación pública de la identidad de un determinado agente o la aceptación del riesgo de una condena a muchos años de prisión. Cabe señalar aquí que, de acuerdo con el modelo de entrenamiento de los shinobi anteriormente mencionados, si el precio de adquirir la credibilidad necesaria hubiera sido pasar muchos años en prisión, ello no habría sido objeto de mayores consideraciones. Esto también pone de manifiesto importantes diferencias entre la mentalidad occidental y la del Lejano Oriente[45]. Volviendo, sin embargo, a la Antigüedad, la perspectiva adoptada por Sun Tzu indica claramente que los funcionarios y militares de más alto rango eran plenamente conscientes de la necesidad de disponer de una red de informadores suficientemente eficaz que permitiera prever el comportamiento de otros Estados en el ámbito internacional. Además, estos conocimientos fueron desarrollados y consolidados en la brutal práctica de enfrentamientos sin concesiones entre los distintos Estados. La realidad de la guerra verificaba siempre con rapidez la fiabilidad de los métodos de prospectiva y, al mismo tiempo, aceleraba considerablemente el desarrollo de aquellos que habían demostrado ser relativamente fiables. En otras palabras, los antiguos habitantes del Imperio del Centro no solo eran plenamente conscientes de las ven-

[45] A. Kim, *Umysł Ninja*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1985; H. Lung, op. cit., pp. 227–233.

tajas derivadas de una previsión acertada de los cambios en el ámbito internacional, sino que también trabajaban constantemente en el perfeccionamiento de los métodos desarrollados hasta entonces.

La Antigüedad: a modo de síntesis

Los sistemas de prospectiva desarrollados en la Antigüedad funcionaban dentro de una especie de triángulo de fuentes de información:

1) espías o estructuras administrativas de carácter relacionado con la inteligencia;
2) el sistema de comunicación existente en un determinado Estado;
3) prácticas adivinatorias derivadas de determinadas creencias y religiones.

En función del grado de desarrollo de una determinada civilización, las prácticas adivinatorias dejaban de desempeñar el papel de una fuente fiable de información que influyera en la evaluación del valor de una determinada prospectiva, aunque seguían constituyendo un elemento de carácter ritual. Al mismo tiempo, aparte del sistema de obtención y análisis de información, en el mundo antiguo no se conocían otros métodos para prever futuros cambios en el entorno internacional. Este enfoque permaneció inalterado durante los siglos siguientes, hasta el siglo XX de nuestra era.

2.2. La Edad Media: entre Europa, Oriente Próximo y Asia

Europa

Tras la caída de Roma, sobre las ruinas del antiguo Imperio surgieron numerosas entidades estatales nuevas que dieron origen a los posteriores Estados europeos. En este período inicial de caos, durante el cual se configuraban las fronteras entre los dominios de las distintas tribus e incluso clanes, la información sobre los planes del enemigo valía su peso en oro[46]. Permitía prepararse con suficiente

[46] P. Heather, *Upadek Cesarstwa Rzymskiego*, Dom Wydawniczy Rebis, Po-

antelación para repeler un ataque o aprovechar la oportunidad de enriquecerse rápidamente a costa de un «vecino» imprudente. En aquella época existían dos instituciones que aprovechaban en gran medida el legado de la antigua Roma en el ámbito del arte del espionaje y, por consiguiente, de la prospectiva de amenazas: la Iglesia católica y el Imperio bizantino. Prácticamente desde comienzos de la Edad Media, ambas estructuras disponían tanto de una eficiente organización diplomática como de mecanismos institucionales para obtener información sobre las amenazas. En una etapa posterior de la evolución de los jóvenes Estados europeos, estas dos estructuras se convirtieron en un modelo para la diplomacia, construida con gran esfuerzo, y para las organizaciones encargadas de mantener informados a los gobernantes sobre los acontecimientos que se producían en el entorno internacional[47].

A medida que la fe cristiana se extendía por el continente europeo, las distintas cortes comenzaron con relativa rapidez a prescindir de todo tipo de métodos mágicos de adivinación del futuro en las relaciones internacionales. Aunque tales prácticas «adivinatorias» seguían produciéndose en el ámbito privado, en el plano internacional fueron sustituidas casi por completo por el incipiente servicio diplomático, los gremios dedicados al comercio internacional y los espías.

Parece comprensible que los mayores logros en este ámbito correspondieran a organizaciones supranacionales que combinaban hábilmente objetivos políticos y económicos. Entre las más conocidas y poderosas cabe mencionar[48]: la Orden del Temple, la Orden de San Juan y la denominada Orden Teutónica, es decir, la Orden del Hospital de Santa María de los Alemanes de Jerusalén. El en-

znań 2007; A. Cotterell, *Późne cesarstwo rzymskie*, [en:] *Cywilizacje starożytne*, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1990, pp. 287–288.

47 A. Haynes, *The Elizabethan Secret Service*, Pub. Sutton 1992; R. Hutchinson, *Elizabeth's Spy Master: Francis Walsingham and the Secret War that Saved England*, Weidenfeld & Nicolson, London 2007, pp. 84–121.

48 B. Możejko, *Ród Świnków na pograniczu polsko-krzyżackim w średniowieczu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.

frentamiento con un adversario tan hábil, astuto y formidable como lo era la Orden Teutónica para el todavía joven Estado polaco hizo que también los gobernantes polacos comprendieran la necesidad de ampliar sus propias capacidades tanto para obtener información como para confundir a los servicios de inteligencia del adversario[49].

La red de espionaje de la Orden Teutónica estaba estrechamente vinculada a su jerarquía, encabezada por el gran maestre. El gobernante del Estado de la Orden recibía personalmente a determinados informadores y encargaba directamente las operaciones más importantes destinadas a obtener información específica. Las órdenes que impartía solían transmitirse a los comendadores que le estaban subordinados, es decir, a los administradores de determinadas zonas fronterizas (comendadurías). Posteriormente, las tareas se encomendaban a colaboradores procedentes de los distintos estamentos sociales presentes en el territorio: artesanos, comerciantes, caballeros e incluso miembros del clero. Eran precisamente los comendadores quienes asumían la responsabilidad directa de organizar las actividades de inteligencia en territorio enemigo. Además, en caso de «pérdida» de un espía, el gran maestre compensaba la «pérdida» sufrida por el comendador afectado mediante la correspondiente indemnización patrimonial. Curiosamente, los cifrados no comenzaron a utilizarse de forma más generalizada hasta finales del siglo XIV, lo que indica que la metodología de las actividades de espionaje evolucionaba con bastante lentitud. Los propios métodos de cifrado tampoco eran especialmente sofisticados. Se utilizaban, entre otros, determinados signos consistentes en letras: las letras «s», «k» y «l» se colocaban respectivamente al principio de una línea para indicar que, durante la lectura, dicha línea debía omitirse («s»), leerse de derecha a izquierda («k») o leerse normalmente («l»). La inteligencia teutónica estaba especialmente interesada en acceder a las personas responsables de configurar la política de los

[49] M. Biskup, *Wojny Polski z Zakonem Krzyżackim: 1308–1521*, Wydawnictwo „Mar-press", Gdańsk 1993; P. Jasienica, Polska Jagiellonów, Warszawa 1998, pp. 90–117; S.M. Kuczyński, *Wielka Wojna z Zakonem Krzyżackim w latach 1409–1411*, Warszawa 1987, pp. 99–100.

países vecinos, principalmente Polonia y Lituania. Por esta razón, se consideraba importante captar colaboradores entre los funcionarios. Era principalmente esta información la que posteriormente servía para elaborar previsiones sobre la evolución de la política exterior de otros Estados. Además, también se obtenían datos de carácter militar, como la configuración del terreno, las carreteras, los puentes, los abrevaderos o los lugares adecuados para acampar con un determinado número de personas y animales. Asimismo, se intentaba estimar con antelación la capacidad de movilización y, por consiguiente, los efectivos de las fuerzas enemigas. Este tipo de información era recopilada por personas que se hacían pasar por comerciantes ambulantes, lo que permitía evitar sospechas adicionales. Especialmente valiosas eran las personas situadas en el entorno inmediato de los magnates, debido a su acceso más fácil a los responsables políticos. Por consiguiente, entre este tipo de espías se encontraban tanto representantes del estamento caballeresco como comerciantes ricos e influyentes capaces de crear fuertes vínculos de dependencia de carácter financiero[50]. La principal motivación tanto de los caballeros como de los comerciantes que desempeñaban este poco honorable doble papel eran los beneficios materiales, algo que no resultaba difícil de conseguir en una época en la que los intereses del propio linaje se anteponían a los del monarca.

Bizancio

El Imperio bizantino constituyó un fenómeno singular en el escenario internacional, ya que supo enmascarar hábilmente sus propias debilidades mediante una eficaz propaganda de éxito. Al mismo tiempo, cabe subrayar que, inicialmente, el ejército bizantino y sus sistemas defensivos eran realmente imposibles de vencer por los Estados vecinos. Los gobernantes bizantinos dominaron a la perfección el arte de aprovechar el conocimiento de las debilidades de

[50] Jóźwiak S., *Wywiad i kontrwywiad w państwie zakonu krzyżackiego w Prusach. Stu-dium nad sposobami pozyskiwania i wykorzystywaniem poufnych informacji w późnym średniowieczu*, Malbork 2004, pp. 27–49, 60–122.

otros Estados y, siguiendo el principio de «divide y vencerás», enfrentaban a unos gobernantes con otros. De este modo, preservaban sus propias fuerzas, manteniéndose en cierto modo al margen de los conflictos que ellos mismos generaban hábilmente[51]. En este proceso de proyección de su propio poder y de utilización de los intereses de otros Estados en beneficio propio desempeñaba un papel fundamental una amplia estructura diplomática. El emperador disponía del «Gran Logoteta», es decir, un funcionario equivalente al actual ministro de Asuntos Exteriores, así como del *Skrinion Barbaron* responsable de la recepción y atención de las delegaciones extranjeras. Además, el Imperio contaba con un amplio servicio diplomático que, por una parte, contribuía a proyectar la imagen de un «Bizancio poderoso» en las cortes extranjeras y, por otra, recopilaba información de incalculable valor. Posteriormente, gracias a su perfecto dominio del arte de la diplomacia, esta información y las capacidades de negociación se utilizaban para obtener beneficios de las relaciones comerciales, políticas e incluso religiosas con otras entidades estatales[52]. La motivación más frecuente consistía en obtener beneficios individuales, algo en lo que el rico e influyente Bizancio podía prestar fácilmente su ayuda.

Sin embargo, siguiendo el modelo romano, el Imperio bizantino tampoco descuidó el control de la administración y desarrolló eficazmente un sistema de espionaje interno que, desde la perspectiva actual, correspondería al contraespionaje y a los servicios policiales especiales. Esta transformación de los servicios de información, que pasaron de tener un carácter interno a desempeñar funciones tanto externas como internas, fue consecuencia tanto de las experiencias derivadas de la caída del Imperio romano como de la necesidad de desenvolverse en un entorno inmediato formado por entidades estatales relativamente fuertes que no podían ser ignoradas. Según fuentes persas, el número de espías empleados por Bizancio entre

[51] Z. Dobrzyniecki, *Intrygi bizantyjskie*, Bellona, Warszawa 2013; J. A. Evans, *Justynian i imperium bizantyńskie*, trad. B. Godzińska, Warszawa 2008.

[52] R. Bania, *Z dziejów dyplomacji*, [en:] *Dyplomacja*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, ed. M. Wilk, Łódź 2002.

los siglos IV y VII podía ascender a varios miles. La información proporcionada comprendía tanto perfiles psicológicos de personas seleccionadas como datos de carácter estratégico (que reflejaban el potencial de los Estados) y táctico (relacionados directamente con el campo de batalla)[53]. Bizancio sobrevivió mil años más que Roma. Su caída fue, en gran medida, consecuencia de sus propios problemas: por una parte, un sistema de sucesión poco claro que provocaba luchas internas por el trono y, por otra, el creciente poder de los comandantes de las regiones fronterizas, que llegaron a convertirse en vasallos prácticamente independientes.

Oriente Próximo

Oriente Próximo fue una región marcada por el auge y la caída de poderosas civilizaciones, en la que las tribus nómadas entraban en contacto con una cultura, un arte y unos conocimientos desarrollados a lo largo de siglos. En comparación con la Europa medieval, formada por tribus bárbaras sobre las ruinas del antiguo Imperio romano, fueron precisamente los pueblos de Oriente Próximo quienes heredaron el legado resultante de la confluencia de conocimientos étnica y culturalmente diversos acumulados a lo largo de numerosas generaciones. Todavía en el siglo VII d. C., las comunidades árabes funcionaban como tribus más o menos independientes que habitaban principalmente el territorio de la península actualmente denominada arábiga. El sur, debido a la mayor fertilidad de sus tierras, estaba habitado por árabes sedentarios, mientras que el norte desértico estaba poblado por tribus nómadas. La propia diferencia en el modo de vida predominante generaba antiguas animosidades entre los habitantes del sur y del norte. Mahoma, basándose en el fundamento de una nueva religión, el islam, unificó a los árabes y transformó una estructura poco cohesionada de tribus y clanes en una nueva potencia militar. El Profeta necesitó tan solo diez años (622–632)

53 A. Blumberg, *Byzantine Spies in the Byzantine–Sassanid Wars*, Warfare History Network, http://warfarehistorynetwork.com/daily/military-history/byzantine-spies-in-the-byzantine-sassanid-wars/, 24.11.2015.

para unificar toda la península. El período siguiente estuvo marcado por la expansión de los sucesores del Profeta, denominados califas, entre los años 632 y 661. Como resultado, el joven Estado de los seguidores del islam se extendió por el resto de la península, parte de la actual Turquía, prácticamente todo el territorio del actual Irán y una parte del norte de África. Las posteriores conquistas, que continuaron hasta el año 751, condujeron al sometimiento de la península ibérica, con excepción de una pequeña franja en el norte (temporalmente, las incursiones árabes llegaron hasta el centro de la actual Francia), mientras que hacia el este se ocuparon los territorios de los actuales Irak y Afganistán. Los árabes fueron absorbiendo gradualmente nuevas posesiones bizantinas, convirtiéndose al mismo tiempo en los sucesores naturales de la cultura, considerablemente más avanzada, del Imperio. Mientras que entre los años 633 y 651 los árabes se apoderaron de los territorios persas, entre 634 y 709 conquistaron la Siria bizantina, Egipto, Tripolitania, Chipre, Rodas, Asia Menor hasta Tarso y la parte de África perteneciente a Bizancio. Entre 760 y 878 se apoderaron, a su vez, de Cerdeña, las islas Baleares y Creta y, finalmente, incluso de Córcega y Sicilia. Estos éxitos, teniendo en cuenta las características de las fuerzas árabes, pueden resultar sorprendentes. No fue hasta el siglo VIII cuando los árabes comenzaron no solo a sufrir derrotas, sino también a perder los territorios previamente conquistados. Finalmente, tanto el Imperio bizantino como el Estado franco lograron resistir su expansión; este último, tras las derrotas iniciales, pasó a una contraofensiva victoriosa. Se recuperaron los territorios europeos (aunque los árabes todavía permanecieron durante mucho tiempo en la península ibérica) y la mayoría de las islas de la cuenca mediterránea (Chipre, Creta, Rodas, Sicilia, Cerdeña, Córcega y las Baleares)[54]. No obstante, fue también durante este período cuando nació la cultura árabe-islámica, que combinaba el legado de la antigua cultura de las tribus árabes, el islam, el esplendor del ilustrado Bizancio e incluso

[54] M. Morony, W. Kisra, *The Encyclopaedia of Islam*, ed. C. E. Bosworth, E. van Donzel, B. Lewis, et al., 1980.

elementos persas. ¿Cómo fue posible, por tanto, que se produjeran conquistas tan extensas durante la fase de expansión del Imperio árabe? Los habitantes del sur, conocidos por su afición a diversos juegos intelectuales, formaban comandantes de gran capacidad, entre los cuales se seleccionaba a los mejores para asumir el honor de dirigir los ejércitos árabes. Los demás jefes militares les profesaban una lealtad absoluta basada en los vínculos de sangre y en la fe común. Los beduinos procedentes del norte de la península eran conocidos, por su parte, por su enorme resistencia, combatividad y movilidad. Su perfecto dominio de la equitación les permitía recorrer grandes distancias incluso de noche con el fin de retirarse, reagruparse o volver a atacar al enemigo. Al mismo tiempo, muchos beduinos habían servido anteriormente tanto en los ejércitos persas como en los bizantinos, por lo que conocían no solo sus tácticas de combate, sino incluso personalmente a muchos de sus soldados. De este modo, podían multiplicar sus propias capacidades de combate aprovechando las debilidades del enemigo, que conocían bien. Tampoco carecía de importancia el odio que sentían los pueblos que hasta entonces habían vivido bajo el yugo de Persia y Bizancio. Los musulmanes les ofrecían una nueva religión que les proporcionaba mayor libertad y respeto que hasta entonces y, sin duda, la posibilidad de mejorar una situación que detestaban. Esto, a su vez, garantizaba un fuerte apoyo por parte de numerosas comunidades locales y facilitaba de manera evidente las conquistas. De este modo, los ejércitos árabes disponían de un buen reconocimiento antes de cada operación y, además, no tenían dificultades para reclutar espías en los territorios que pretendían conquistar. Otro factor importante que facilitó las conquistas fue el considerable debilitamiento tanto de Persia como de Bizancio como consecuencia de la devastadora guerra librada entre ambas potencias apenas unos años antes de las invasiones árabes. Asimismo, las epidemias (incluida la peste) que asolaron extensas regiones del mundo de aquella época y diezmaron numerosas aldeas y ciudades hicieron que la conquista de nuevas ciudades no planteara tantas dificultades como en el caso de los te-

rritorios que no habían sufrido los efectos de estas enfermedades mortales[55]. En un período posterior, el arte del espionaje del Imperio árabe, al igual que la cultura del joven imperio islámico, fue resultado de la combinación de antiguas técnicas tribales y clánicas, la diplomacia bizantina y el sutil juego de estilo persa. Se recurrió ampliamente a comerciantes y a personas favorables al islam, que albergaban la esperanza de una vida mejor gracias a su fe en Alá. El aspecto económico tampoco carecía de importancia. Este sistema se consolidó y evolucionó, adoptando con el tiempo formas cada vez más refinadas y sutiles y aproximándose de manera gradual, aunque inexorable, a modelos claramente más bizantinos.

Asia (Japón, Mongolia)

Los mongoles crearon un enorme imperio que, tras la muerte de Gengis Kan, continuó evolucionando y perdurando, transformando para siempre la faz del mundo. En el caso de este pueblo seminómada y seminómada, al igual que en el de las tribus árabes, surge la pregunta sobre las razones de su sorprendente eficacia militar. Sobre todo porque, inicialmente, los mongoles no conquistaban territorios despoblados por epidemias ni imperios profundamente debilitados por guerras devastadoras. Puede parecer que la respuesta radica en las operaciones de información, ejecutadas con gran eficacia y que comprendían tanto el reconocimiento como la propaganda, incluida la desinformación. Los mongoles no solo disponían de una eficaz maquinaria bélica, sino también de un sistema excepcionalmente eficiente de obtención de información. Gracias a este sistema sabían lo que ocurría en otros Estados e incluso eran capaces de prever la evolución de la situación internacional en las regiones del mundo que les interesaban. Esto les permitía utilizar sus fuerzas militares con la máxima eficacia posible, aunque, contrariamente a la opinión generalizada en aquella época, su número era, naturalmente, limita-

[55] P. Ilowski, *Jakie były przyczyny podbojów arabskich w latach 632–732 i dlaczego były tak skuteczne*, bliskiwschod.pl, http://bliskiwschod.pl/2015/10/jakie-byly-przyczyny-podbojow-arabskich-w-latach-632–732-i-dlaczego-byly-tak-skuteczne/, 4.10.2015.

do. Cuando Gengis Kan asumió el poder sobre los clanes mongoles, el número de guerreros se aproximaba a los cien mil, una cifra relativa si se compara, por ejemplo, con el tamaño de los ejércitos chinos (aunque frente a los ejércitos de la Europa de la época, que rara vez alcanzaban varias decenas de miles de hombres, los mongoles disponían de una considerable superioridad numérica)[56].

El conocimiento sobre la conducción de operaciones de información constituía, junto con las capacidades militares y de liderazgo, una de las bases de la supervivencia en el entorno altamente conflictivo de los linajes y clanes mongoles. Las alianzas de corta duración y las frecuentes traiciones constituían el trasfondo cotidiano de las luchas por el poder sobre las distintas regiones de las estepas mongolas. En otras palabras, la supervivencia dependía a menudo no solo de una inteligencia sobresaliente y de la experiencia, sino también del conocimiento de la situación existente en las distintas hordas. Por consiguiente, igualmente importante era la capacidad de utilizar esta información para prever los acontecimientos más inmediatos, así como de manipularla con el fin de engañar al enemigo. Gengis Kan pasó gran parte de su vida luchando por sobrevivir y, posteriormente, construyendo laboriosamente su propia posición en una realidad mongola políticamente inestable y desgarrada por disputas internas. Fue entonces cuando aprendió todo aquello que posteriormente resultaría tan útil para la creación del Imperio. En 1209, los uigures se unieron a Gengis Kan. Sus expediciones comerciales recorrían todo el continente con el propósito de dominar las rutas comerciales. Fue entonces cuando los mongoles obtuvieron una herramienta extraordinariamente valiosa para conseguir información de incalculable valor sobre los pueblos que habitaban territorios tanto próximos como lejanos, incluida China. Esta particular simbiosis de intereses pronto se convirtió en la base de exitosas campañas como resultado de las cuales el norte del Imperio del Centro

[56] S. Kałużyński, *Imperium mongolskie*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970; D. C. Twitchett, H. Franke, *The Cambridge History of China*, T. 6: *Alien regimes and border states*, Cambridge University Press 1994, pp. 331–349.

reconoció la soberanía del kan de la Gran Horda (Estado Jin). Tampoco carecía de importancia el reclutamiento masivo, por medio de comerciantes, de informadores en otros Estados. Esto era posible gracias a la disponibilidad de cantidades suficientemente elevadas de dinero. En el período inmediatamente anterior a una invasión, los agentes reclutados también intentaban sobornar a los altos mandos y provocar disturbios que facilitaran la conquista del país en cuestión. La conciencia de la ventaja que proporcionaba un reconocimiento eficaz hizo que en el ejército mongol existieran asimismo unidades especiales dedicadas a capturar espías y agentes potenciales (por ejemplo, comerciantes itinerantes), que normalmente eran eliminados durante la marcha sin que se determinara previamente su culpabilidad. Este método brutal limitaba considerablemente las capacidades de inteligencia del enemigo y permitía, en numerosas ocasiones, sorprender a los Estados atacados. Gengis Kan introdujo asimismo una nueva estructura militar y, algo de extraordinaria importancia para la circulación de la información, una cancillería. En otras palabras, optimizó el flujo de información, permitiendo gestionar eficazmente un imperio que se expandía con rapidez. Este sistema siguió funcionando eficazmente durante mucho tiempo después de la muerte del propio Gengis Kan[57].

Japón

La cultura de la información japonesa estuvo determinada por dos factores que actuaron paralelamente: las numerosas guerras civiles y la falta general de estabilidad interna (de manera similar a las disputas internas entre los clanes mongoles), así como la influencia de la civilización china, considerablemente más avanzada en aquella época, materializada en las redes imperiales de inteligencia de los *Moshuh Nanren*. Probablemente fueron precisamente los miembros de esta organización secreta china quienes dieron origen en Japón a organi-

[57] J. Man, *Czyngis-Chan: życie, śmierć i zmartwychwstanie*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2004; P. D. Buell, *Historical Dictionary of the Mongol World Empire*, Lanham, Maryland, and Oxford: Scarecrow Press Inc., 2003, pp. 7–13.

zaciones que, con el tiempo, adoptaron la forma de los denominados clanes Shinobi. Esto también pudo deberse al hecho de que, tras la muerte de un emperador, su rival se deshacía de los *Moshuh Nanren*, quienes habían estado a su servicio, por temor a que, al disponer de enormes conocimientos y capacidades, pudieran intentar hacerse con el poder. Como consecuencia, muchos miembros de esta organización, tras la muerte de su emperador, desaparecían, se ocultaban profundamente en las estructuras de la sociedad china o buscaban refugio y una nueva vida en otros Estados. Japón, debido a las dificultades de comunicación existentes en aquella época, parecía un lugar ideal. Independientemente de las razones que llevaran a los *Moshuh Nanren* a infiltrarse en el País del Sol Naciente (inteligencia o huida), comenzaron a aparecer en este país insular relativamente pronto, entre los siglos V y VII de nuestra era[58]. La fecha exacta resulta difícil de determinar y varía según las fuentes; no obstante, este período correspondería al final de la Antigüedad y al comienzo de la Alta Edad Media en Europa. En un período posterior, los clanes Shinobi que se habían formado mostraron un número sorprendente de similitudes con los métodos de funcionamiento de los *Moshuh Nanren* de la antigua China. No obstante, hay que reconocer que los Shinobi, herederos japoneses de aquellos maestros, llegaron a superarlos, de acuerdo con una máxima que prescribía adaptarse a las condiciones cambiantes en lugar de emprender una lucha destructiva[59]. Este enfoque perduró asimismo en los códigos culturales de los japoneses, permitiéndoles adaptarse a la situación absolutamente trágica en la que se encontraron tras la Segunda Guerra Mundial. Como sabemos hoy, esta estrategia había demostrado ser extraordinariamente eficaz también con anterioridad, entre finales del siglo XIX y principios del XX, convirtiendo a Japón, en el transcurso de unas pocas décadas, en una potencia tecnológica y económica mundial[60]. Volviendo, sin embargo, a la

58 M. Górnikiewicz, *Geneza i ewolucja chińskiej...*, op. cit., pp. 327.
59 A. Adams, *Ninja niewidzialni zabójcy*, Budo-Sport, Warszawa 1993, pp. 104–132.
60 K. G. Henshall, *Historia Japonii*, Bellona, Warszawa 2004, pp. 115–145.

Edad Media y a los clanes Shinobi, sus miembros se formaban desde la infancia en el arte del camuflaje, el espionaje, el combate cuerpo a cuerpo y el asesinato, así como en medicina y métodos de persuasión. Por consiguiente, dentro de cada clan, sus miembros comenzaban, en una determinada etapa de su formación, a especializarse en una profesión concreta en la que debían alcanzar un elevado grado de dominio. No todos acababan convirtiéndose en asesinos o espías. Los clanes Shinobi actuaban generalmente de común acuerdo con los clanes samuráis o por encargo de estos, que recurrían a sus servicios para obtener información sobre el enemigo, llevar a cabo operaciones de desinformación o cometer un asesinato que pudiera alterar una determinada situación político-militar. Debido a su especialización en métodos de combate considerados «deshonrosos», los Shinobi, por una parte, eran necesarios para todas las partes enfrentadas, pero, por otra, no gozaban del debido respeto. Durante el período Kamakura (1192–1333), denominado la «edad de oro del ninjutsu», la incesante guerra civil no solo justificaba la existencia de los clanes, sino que también contribuyó considerablemente a su fortalecimiento y desarrollo. La situación favorable para los clanes se mantuvo de forma ininterrumpida durante cuatrocientos años, hasta el siglo XVI, cuando el título de shōgun recayó en Oda Nobunaga[61]. El nuevo shōgun era un declarado adversario del budismo, lo que, entre otras cosas, condujo a la masacre de cien mil civiles (incluidos mujeres y niños) en el monte Hiei. Los cinco años siguientes estuvieron marcados por el asesinato de budistas y la destrucción de sus templos. En 1581, Oda dirigió un poderoso ejército contra los clanes establecidos en las provincias centrales de Iga y Kōga, lo que culminó en la masacre de estos últimos. Los Shinobi se entrenaban para llevar a cabo misiones especiales, no para combatir regularmente en campo abierto. Frente a los samuráis, curtidos en innumerables batallas y matanzas, sencillamente no tenían demasiadas posibilidades. Especialmente ante

[61] M. Weston, *Oda Nobunaga: The Warrior Who United Half of Japan. Giants of Japan: The Lives of Japan's Greatest Men and Women*, Kodansha International, New York 2002, pp. 140–145.

la abrumadora superioridad numérica del ejército del shōgun. Quienes sobrevivieron trataron, ante todo, de mantenerse con vida. Una parte se incorporó a la recién creada policía del shogunato, mientras que otros pasaron a la clandestinidad, sentando las bases de la futura Yakuza[62]. En un Japón unificado, los clanes independientes y fuera de todo control se convirtieron en una amenaza que el nuevo poder no podía permitirse. No obstante, los conocimientos relativos a la obtención y el procesamiento de información con fines de prospectiva de amenazas perduraron en las generaciones posteriores, especialmente porque, como ya se ha mencionado, algunos de los antiguos Shinobi pasaron a formar parte del aparato de seguridad interna de la época. Una peculiar paradoja e ironía de la historia fue la incorporación al mundo criminal de la Yakuza de representantes de linajes samuráis contrarios a las transformaciones de la estructura social de Japón durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX. Puede considerarse, por tanto, que la simbiosis que había existido entre los Shinobi y los samuráis durante cuatro siglos fue renovada por sus descendientes cuatrocientos años después, aunque ya bajo una fórmula y en una realidad sociopolítica completamente diferentes. En cuanto a si algún clan sobrevivió en su forma original, adaptándose a las condiciones cambiantes y, de acuerdo con el principio de invisibilidad, desapareciendo por completo de la vista de la sociedad, a día de hoy

[62] Yakuza: denominación de un miembro del crimen organizado japonés, cuyo origen se remonta a un juego de cartas denominado hanafuda. El ganador era quien terminaba la partida con las cartas en la mano cuya suma presentaba la cifra final más alta. La combinación ya-ku-za correspondía a 8–9–3, considerada la peor mano en el juego Oicho-Kabu. En la actualidad, el término Yakuza se emplea de manera general para referirse al crimen organizado japonés, que opera bajo la cobertura de organizaciones no gubernamentales registradas oficialmente, es decir, asociaciones. La Yakuza no se dedica a delitos comunes y, en los territorios bajo su control, vela por el mantenimiento de la tranquilidad y el orden, creando así condiciones favorables para desarrollar sus verdaderos negocios, tales como el juego, la prostitución, las drogas, las armas, los delitos financieros y los delitos en el ciberespacio, entre otros. Se estima que la Yakuza puede contar con hasta cien mil miembros y colaboradores. J. Adelstein, *The yakuza: Inside Japan's murky criminal underworld*, CNN, https://edition.cnn.com/2015/09/15/asia/yakuza-yamaguchi-gumi-explainer/, 16.12.2015.

parece tratarse únicamente de una especulación de carácter ligeramente romántico. En definitiva, todo parece indicar que los maestros japoneses de las operaciones de información no consiguieron prever ni protegerse de la amenaza que puso fin a su existencia, trasladando el paradigma de los clanes Shinobi al mundo de la imaginación.

2.3. Del Renacimiento a la Edad Moderna

Los varios siglos transcurridos desde la Edad Media hasta la Edad Moderna constituyeron un período en el que las estructuras de inteligencia destinadas a prever los cambios en el escenario internacional experimentaron una considerable expansión, aunque la propia metodología prácticamente no sufrió modificaciones sustanciales. Seguía basándose en un número cada vez mayor de informadores situados en diferentes estratos sociales y grupos de influencia, lo que permitía acceder a información actualizada. Con el tiempo fueron apareciendo nuevas profesiones, mientras que el proceso de movilidad entre las distintas clases sociales adquiría un ritmo cada vez más rápido a medida que aumentaba la población. Sin embargo, las barreras propias de una sociedad de clases seguían siendo suficientemente fuertes, aunque, con la progresiva generalización de la educación y el creciente nivel de conciencia, también avanzaba la erosión del sistema social existente[63]. Los gobernantes y su entorno seguían concibiendo sus propios Estados y poblaciones conforme a las antiguas categorías de dominios, lo que dio lugar a sucesivos levantamientos revolucionarios que anunciaban los cambios venideros. Por otra parte, el mero hecho de que se produjeran acontecimientos tan dramáticos como la guerra civil inglesa, la Revolución francesa, la Revolución estadounidense, los levantamientos nacionales (polacos y belga) o la Primavera de los Pueblos indica claramente que el aparato de prospectiva de los responsables de la toma de decisiones de

[63] T. Szczurek, *Bezpieczeństwo jako wartość polityczna w poglądach Tomasza Hobbesa*, [en:] *Filozoficzne i społeczne aspekty bezpieczeństwa*, ed. T. Szczurek, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2013, pp. 24–45.

aquella época era muy poco fiable[64]. No se previó la llegada al poder de Napoleón, quien durante un período suficientemente prolongado permaneció impune a ojos de los monarcas de la época, remodelando Europa a su antojo. Asimismo, se seguía recurriendo a sistemas de espionaje más o menos desarrollados, tanto internos como externos. La escala cambiaba, pero la esencia de la previsión de futuras amenazas seguía siendo exactamente la misma[65]. En otras palabras, la prospectiva internacional continuaba anclada en el nivel propio de la transición entre la Antigüedad y la Edad Media, y la única diferencia consistía en la participación de un número cada vez mayor de tipos de espías, mucho más diversificados, así como de las redes de agentes reclutadas por estos. La evolución no avanzaba hacia la creación de nuevos métodos, ni mucho menos de modelos de prospectiva, sino únicamente hacia el desarrollo de formas de obtención de información, cifrado y desinformación. En síntesis, se recurría al modelo clásico, tan antiguo como el mundo, basado exactamente en los mismos fundamentos:

- información obtenida de los responsables de la toma de decisiones;
- información obtenida del entorno de los responsables de la toma de decisiones;
- información resultante de confrontar los datos obtenidos sobre los responsables de la toma de decisiones con las capacidades reales y el potencial del Estado en cuestión.

Únicamente cuando no era posible obtener información alguna sobre los responsables de la toma de decisiones, se recurría a una

64 T. Szczurek, *Wojna i pokój w wybranych nurtach europejskiej myśli filozoficznej i społecznej*, [en:] *Natura bezpieczeństwa w perspektywie personalnej i strukturalnej*, ed. K. Drabik, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013, pp. 76–89.

65 S. Węgrzynowicz, *Patrioci i zdrajcy. Społeczeństwo Królestwa Polskiego wobec mikołajowskiej polityki Rosji w latach 1846–1856*, Kraków 2014, p. 34; M. Zgórniak, *Za Waszą i naszą wolność. Polacy w europejskiej Wiośnie Ludów 1848–1849*, *Dzieje Narodu i Państwa Polskiego*, t. III, cuadreno 48, Warszawa 1987; Jerzy Zdrada, *Historia Polski 1795–1914*, PWN, Warszawa 2007, p. 192; W. Tokarz, *Wojna polsko-rosyjska 1830 i 1831*, Warszawa 1993, pp. 89, 226–232.

comparación lógica de los potenciales de los Estados analizados, lo que, evidentemente, en muchos casos podía resultar engañoso debido al desconocimiento de las intenciones de sus gobernantes. De ello se ocupaban, de manera semiprofesional, equipos de personas que, por lo general, eran responsables también de otras esferas de la actividad estatal, circunstancia que tampoco contribuía positivamente a la profesionalización de la futura prospectiva. Evidentemente, los numerosos errores en las previsiones formuladas de este modo podían deberse tanto a un cambio repentino de opinión de los responsables de la toma de decisiones respecto de la orientación de las acciones emprendidas como a una indisposición difícil de prever (enfermedad, muerte) o, eventualmente, a un cambio de gobernantes, entre otros factores. El modelo clásico resultaba, como es natural, eficaz en muchos casos; no obstante, siempre quedaba un conjunto de cuestiones cuya evaluación incorrecta podía repercutir en el futuro inmediato e incluso más lejano de toda una región, cuando no del mundo.

n realidad, solo en el período anterior al estallido de la Primera Guerra Mundial puede hablarse del nacimiento de la prospectiva como ciencia que funcionaba independientemente de cualquier actividad de inteligencia, en la que la combinación de determinados datos dentro de un modelo previamente adoptado debía proporcionar un resultado concreto. Sin embargo, seguía tratándose más de un ámbito de investigación científica que de actividad estatal, que gozaba de una confianza limitada y, por consiguiente, de un apoyo igualmente limitado por parte de los responsables de la toma de decisiones. El cambio de enfoque no se produjo hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, dando origen a equipos profesionales que comenzaron a operar bajo los auspicios de diversas organizaciones no gubernamentales.

2.4. Durante las dos guerras mundiales

El período anterior a la Primera Guerra Mundial fue una época de formación de las instituciones de información en su configuración

contemporánea, es decir, de los denominados servicios de inteligencia y contrainteligencia. Durante las dos guerras mundiales, estas instituciones experimentaron un auténtico bautismo de fuego para encontrarse, una vez finalizada la lucha contra la maquinaria de exterminio nazi, inesperadamente inmersas en una realidad completamente nueva: la de la Guerra Fría. Los dos conflictos mundiales se convirtieron asimismo en un poderoso motor para el desarrollo de todo tipo de tecnologías, lo que aceleró considerablemente el progreso de civilización de las denominadas sociedades en vías de desarrollo y, en mayor medida aún, de las desarrolladas. Las organizaciones encargadas de obtener y proteger información también tuvieron que adaptarse a esta realidad en rápida transformación. Sin embargo, se produjo además otro fenómeno: sobre la base de una ciencia en constante evolución y cada vez más extendida comenzó a desarrollarse la prospectiva internacional[66]. Este constituyó un importante paso adelante, ya que se demostró que era posible obtener conocimientos sobre amenazas potenciales no mediante la sustracción de información a otros Estados, sino a través del análisis riguroso de datos oficialmente disponibles. En otras palabras, los think tanks[67] públicos y privados, integrados por fervientes partidarios de la prospectiva, comenzaron a utilizar la denominada «open source intelligence», es decir, la inteligencia de fuentes abiertas[68]. De manera significativa, comenzaron asimismo a elaborarse diversas fórmulas y modelos para procesar los más variados tipos de información, generalmente sobre la base de las ciencias exactas. Así nació, después de la Segunda Guerra Mundial, la célebre «teoría de juegos», que hasta la actualidad sigue influyendo en sucesivas generaciones

66 R. Faligot, R. Kauffer, *Służby specjalne. Historia wywiadu i kontrwywiadu na świecie*, Iskry, Warszawa 1998, pp. 19–20.

67 Think-tank – *niezależny, niedziałający dla zysku ośrodek, powołany w celu badania i analizy spraw publicznych: Słownik SJP*, https://sjp.pl/think+tank, 28.02.2018.

68 B. Stromczyński, P. Waszkiewicz, *Biały wywiad w praktyce pracy organów ściga-nia na przykładzie wykorzystania serwisów społecznościowych*, „Prokuratura i Prawo" 2014, n.º 5, pp. 146–170.

de investigadores de esta compleja disciplina científica[69]. No obstante, con el fin de ordenar el contenido expuesto anteriormente, conviene dedicar unas palabras a los orígenes de la inteligencia y la contrainteligencia en su concepción contemporánea, especialmente en el contexto de la prospectiva de posibles amenazas en el ámbito internacional.

La realidad internacional anterior al estallido de la Primera Guerra Mundial era consecuencia de los siglos precedentes. La democracia seguía evolucionando en los Estados europeos, coexistiendo en una simbiosis sorprendente y, en ocasiones, difícil con una monarquía que aún conservaba una posición sólida. Las sociedades de las potencias europeas, pese a su creciente conciencia de sí mismas, consideraban esta situación no solo completamente normal, sino incluso apropiada. El movimiento obrero seguía constituyendo una especie de novum y aún tenía por delante un largo camino hasta adquirir una forma definida, proceso que se vio acelerado por la guerra mundial. Sin embargo, antes de 1914, el mundo se encontraba dividido entre dos potencias coloniales: Francia e Inglaterra. Fue precisamente en las estructuras de estas dos potencias donde, a lo largo de los siglos, fueron madurando gradualmente los futuros servicios de inteligencia y contrainteligencia. A comienzos del siglo XX, Londres y París disponían de[70]:

- inteligencia exterior;
- contrainteligencia;
- inteligencia colonial;
- inteligencia naval;
- inteligencia militar.

El ambicioso Imperio alemán, cuyo poder había comenzado a crecer recientemente, disponía, por su parte, de la denominada Sección IIIb, mientras que Austria-Hungría contaba con la Oficina

[69] M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Prognozowanie międzynarodowych stosunków wojskowych na podstawie uwarunkowań społeczno-kulturowych*, [en:] *Determinanty kształtowania bezpieczeństwa wewnętrznego*, ed. E. Ślachcińska, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2017, pp. 103–109.

[70] R. Faligot, R. Kauffer, op. cit., pp. 19.

de Evidencia (Evidenzbüro), centrada principalmente en labores de contrainteligencia, lo que, en principio, dificultaba una previsión acertada de las amenazas procedentes de otros Estados. Turquía también disponía de una extensa red de agentes, aunque, debido a la progresiva disminución de su potencial, no mostraba en aquel período ambiciones particulares en este ámbito. Una situación similar se daba en la Rusia zarista, que concentraba sus principales esfuerzos en controlar a su propia sociedad mediante la creación de la célebre «Ojrana». Un modelo semejante funcionaba en China, donde las actividades de los agentes y de la policía secreta se dirigían principalmente contra los responsables de la toma de decisiones y contra el movimiento de resistencia a la autoridad de la dinastía manchú. Japón, al igual que Alemania y como correspondía a una potencia moderna y en ascenso, se ocupó en igual medida de ampliar progresivamente tanto sus servicios de inteligencia como los de contrainteligencia. Solo la Primera Guerra Mundial sacó de su estancamiento a las potencias que hasta entonces se habían concentrado exclusivamente en sus propias sociedades y las obligó a desarrollar dinámicamente sus estructuras de inteligencia. Fue también entonces cuando, como consecuencia del uso cada vez más extendido de la tecnología, también en las comunicaciones, surgieron modalidades de inteligencia orientadas a la interceptación de comunicaciones y comenzaron a realizarse experimentos con innovaciones tecnológicas, tratando de ponerlas al servicio de la obtención de información sobre las intenciones del adversario. El final de la Gran Guerra supuso una transformación completa del orden existente y la caída de dos potencias coloniales. En el transcurso de cuatro años, un orden secular quedó relegado al pasado, dando paso inesperadamente a un nuevo orden sin una Alemania fuerte, pero con una Rusia bolchevique y una China republicana[71].

Las instituciones responsables de prever los cambios en un entorno internacional tan dinámico y cada vez menos predecible recibieron un enorme apoyo por parte del Estado. Ello se debía prin-

[71] Ibidem, p. 20.

cipalmente a la conciencia de los riesgos derivados de la falta de acceso a este tipo de información, así como de la ventaja que, en un futuro campo de batalla, obtenían aquellos Estados que disponían de servicios de información altamente eficaces. Durante el período de entreguerras, todos los Estados europeos se implicaron, en mayor o menor medida, en la creación de sus propias estructuras de inteligencia y contrainteligencia[72]. Probablemente fue también entonces cuando, en el marco de una gama tan amplia de actividades de información, se observó que determinadas nacionalidades presentan mayores o menores predisposiciones para crear y operar determinados tipos de servicios[73]. Otro descubrimiento igualmente interesante fue constatar que, dependiendo del área de actuación, las personas procedentes de culturas similares tienen mayores posibilidades de éxito, aunque la buena reputación de los agentes de inteligencia polacos en Oriente Próximo, un entorno cultural completamente distinto, podría contradecir este supuesto. En principio, una excepción no debería sino confirmar la regla. Este tema, sin duda interesante, pero no directamente relacionado con la evolución de la metodología de prospectiva de las relaciones internacionales, posiblemente encuentre cabida en otra obra, y no necesariamente escrita por un solo autor. Volviendo al período comprendido entre los dos conflictos mundiales, Francia y Gran Bretaña cargaban con un legado histórico que, por una parte, les proporcionaba acceso a siglos de experiencia, pero que, por esa misma razón, constituía también un lastre que frenaba una evolución suficientemente rápida y la adaptación a unas realidades globales cada vez más dinámicas, condicionadas en gran medida por el progresivo desarrollo tecnológico. Alemania, Polonia y Rusia, en cambio, no soportaban este tipo de cargas[74].

Fue precisamente en Polonia donde se adoptó, entre otros, el principio de concentrar tanto los servicios internos como los exter-

---

72 Ibidem, pp. 134–417.

73 Niemcy, ZSRR – kontrwywiad; Polska – wywiad: *Polski wywiad wojskowy 1918–1945*, ed. P. Kołakowski, A. Pepłoński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, pp. 120–345.

74 R. Faligot, R. Kauffer, op. cit., pp. 15–17.

nos en una única institución subordinada al mismo centro de toma de decisiones. Esto constituía una diferencia significativa respecto del esquema organizativo aplicado por la mayoría de los Estados y, al mismo tiempo, demostraba los intentos de buscar soluciones propias y creativas. Cabe mencionar dos formas de obtención y procesamiento de información utilizadas en aquella época por los servicios de inteligencia. Por una parte, se recurría al reclutamiento de informadores, tal como se había hecho miles de años antes; por otra, se llevaba a cabo una observación sumamente laboriosa de la actividad cotidiana de las instituciones militares y de las vías de comunicación, lo que finalmente permitía determinar los lugares de concentración de las fuerzas armadas del Estado analizado, las principales direcciones de desplazamiento de las tropas e incluso el tamaño de las unidades en movimiento. En otras palabras, a partir de una enorme cantidad de datos se intentaba elaborar un pronóstico de la actividad de las fuerzas armadas de un determinado Estado tanto en tiempos de paz como de guerra. Algo similar ocurría con los intentos de prever la orientación de la política exterior, económica e incluso social de las nacionalidades estudiadas. En realidad, esta parte de la actividad de inteligencia era la que más podía aproximarse a la prospectiva, que surgiría mucho más tarde. La única diferencia consistía en que los servicios de inteligencia seguían obteniendo parte de la información mediante métodos encubiertos, mientras que las instituciones dedicadas a la prospectiva se basaban exclusivamente en fuentes de información abiertas y, por tanto, de acceso general. Naturalmente, durante el período de entreguerras, incluso gran parte de la información cotidiana no era tan fácilmente accesible como en la actualidad, lo que pudo ser una de las razones por las que la prospectiva solo pudo comenzar a desarrollarse en condiciones adecuadas o, en otras palabras, cuando se alcanzó un nivel suficiente de saturación informativa de la sociedad.

2.5. La Guerra Fría: los inicios de la prospectiva como disciplina

Tras el final de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a surgir en numerosos lugares del mundo organizaciones cuyo objetivo era mejorar el proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional. Se trataba de los denominados grupos de planificación[75]. En Estados Unidos, George Kennan creó uno de estos grupos, entre cuyas funciones figuraban la formulación de programas a largo plazo para alcanzar objetivos estratégicos; la anticipación de futuros problemas a nivel federal; el análisis de todo tipo de problemas de carácter político-militar; y un amplio asesoramiento sobre la política que se estaba aplicando en cada momento[76]. Al hablar de las instituciones estadounidenses dedicadas al estudio de las relaciones internacionales y a la investigación de soluciones innovadoras, también en el ámbito de la prospectiva, no puede dejar de mencionarse la célebre RAND Corporation, fundada el 14 de mayo de 1948. El objetivo era crear una institución de investigación y desarrollo sin ánimo de lucro cuya actividad respondiera a las necesidades del proceso de toma de decisiones del sector militar[77]. Fue precisamente en RAND donde se aplicó la célebre «teoría de juegos» a la construcción de modelos matemáticos de prospectiva internacional. En 1950 se iniciaron los estudios sobre el denominado dilema del prisionero. Los entonces célebres matemáticos que trabajaban para RAND Corporation, Merrill M. Flood y Melvin Dresher, intentaron aplicar la dimensión matemática de la teoría de juegos a la construcción de una estrategia nuclear global. Por aquel entonces, John Nash propuso asimismo la denominada teoría del equilibrio de Nash, según la cual dos actores que participan en un juego presuponen que la otra parte

---

75 L. P. Bloomfield, *Planning Foreign Policy: Can it be done?*, „Political Science Quarterly" 1978, vol. 98, no. 3, pp. 369–391.

76 M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe…*, p. 52.

77 Ibidem, p. 54.

emprende determinadas acciones guiándose por el principio de racionalidad (un cálculo de beneficios y pérdidas). En otras palabras, cualquier desviación de la estrategia de equilibrio resulta demasiado arriesgada como para renunciar a los beneficios estables derivados del mantenimiento de unas relaciones consolidadas entre los jugadores. Desafortunadamente, el dilema del prisionero mencionado anteriormente demostró que este enfoque podía resultar excesivamente idealista, incluso cuando los jugadores se guiaban por una concepción similar de la racionalidad. Con mayor razón, una teoría del equilibrio entendida de este modo resultará insuficiente cuando los distintos jugadores apliquen criterios de racionalidad diferentes en sus intentos de prever de manera óptima sus comportamientos recíprocos.

En 1957, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Gran Bretaña inauguró una unidad organizativa responsable de la planificación integral de la política del Estado. En 1964, esta unidad especial alcanzó su madurez organizativa y concentró su actividad en prever los problemas futuros a los que tendría que enfrentarse el Gobierno británico. El horizonte temporal de estas previsiones era entonces de cinco años. Francia tampoco podía quedarse al margen de esta nueva tendencia y, en 1973, creó su propio grupo, responsable, de manera análoga a su homólogo británico, de la planificación de la política mediante la previsión de futuros problemas que debían resolverse. Este grupo recibió el nombre de Centro de Análisis y Previsión (Centre d'Analyse et de Prévision)[78]. Intentos similares de crear estructuras propias en otros Estados no siempre tuvieron éxito (en Japón, Australia, Bélgica, Noruega, Suecia y la República Federal de Alemania). Canadá creó en 1969 un Grupo de Análisis Político (Department of External Affairs); en 1971, las autoridades neerlandesas pusieron en marcha un equipo de apenas cinco personas con el propósito de analizar las tendencias mundiales y presentar

[78] *Centre d'Analyse et de Prevision: Anne-Laure Chanteloup, L'historien Justin Vaïsse à la tête du Centre d'analyse, de prospective et de stratégie du Quai d'Orsa*, www.allgov.com, 5.03.2013.

las propuestas correspondientes. Al otro lado del Telón de Acero, la prospectiva internacional también experimentaba un período de auge, aunque gozaba de un apoyo mucho mayor por parte de las autoridades, como demuestra el hecho de que solo en el Ministerio de Asuntos Exteriores trabajaran cerca de ochenta planificadores (la sección de Administración de Política Exterior)[79].

La teoría de juegos, en su formulación clásica, influyó en la prospectiva internacional durante las décadas siguientes. Con el desarrollo de la filosofía en las ciencias de la seguridad, que en principio debía explicar determinados comportamientos de los Estados entre sí, tras el realismo y el liberalismo llegó el turno del constructivismo[80]. Gradualmente comenzó a abandonarse el supuesto de que el ser humano presenta por naturaleza una inclinación hacia el realismo o el liberalismo y que son únicamente los factores externos los que modifican de determinada manera este enfoque. Los partidarios del constructivismo asumieron que el ser humano es producto de su cultura; en otras palabras, que el entorno cotidiano en el que crece y funciona dentro de un determinado grupo social configura sus actitudes futuras. El constructivismo se convirtió en una concepción filosófica de las relaciones internacionales que remitía directamente a la antropología cultural y la sociología. En esta misma dirección avanzó el destacado especialista en prospectiva Bruce Bueno de Mesquita, quien asumió que el «racionalismo» que determina el proceso de toma de decisiones de los distintos actores en el ámbito internacional puede diferir considerablemente de unos a otros[81].

---

79 M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe…*, p. 54.

80 J. S. Lantis, D. Howlett, *Kultura strategiczna*, [en:] *Strategia we współczesnym świe-cie: wprowadzenie do studiów strategicznych*, ed. J. L. Johnson, K. M. Kartchner, J. S. Larsen, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, pp. 92–104; R. Szpyra, K. Trochowska, *Konceptualny model bezpieczeństwa militarnego w perspektywie (neo)realistycznej*, [en:] *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego*: *Bezpieczeństwo 2010*, t. II, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011, pp. 331–351.

81 *Bruce Bueno de Mesquita o przyszłości Iranu*, TED, https://www.ted.com/talks/ bruce_bueno_de_mesquita_predicts_iran_s_future?language=pl, luty 2009.

Bruce comenzó a incorporar esta racionalidad diferenciada a sus modelos basados en la teoría de juegos, tratando de prever el comportamiento recíproco de los distintos actores analizados. Esto supuso un importante paso adelante, aunque resulta lamentable que se produjera tan tarde (únicamente a comienzos del siglo XXI). En sus investigaciones, Bruce se centró en el análisis de las opiniones y actitudes de los responsables políticos de la toma de decisiones, aunque, lamentablemente, limitó el ámbito de estudio exclusivamente a sus declaraciones públicas y a los artículos y estudios dedicados a dichas personas. También sometió a un análisis igualmente minucioso a las personas de su entorno inmediato, que influyen de manera natural en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, en la forma final de la decisión adoptada. La palabra «lamentablemente» se ha utilizado deliberadamente para señalar que lo que faltó fue el análisis de la capa profunda, es decir, de la programación mental (tanto individual como cultural) de los responsables de la toma de decisiones y de su entorno. Bruce se centró en la capa superficial, de fácil acceso, exponiéndose así al clásico error cognitivo consistente en aplicar una evaluación considerablemente simplificada de los «efectos» (la narrativa adoptada por los autores de los contenidos analizados) y no de las «causas» (los códigos que determinan las decisiones[82]). Dado que la gran mayoría de los responsables de la toma de decisiones son políticos, sus declaraciones públicas suelen estar formuladas de cara a la opinión pública y no constituyen un reflejo real de las verdaderas opiniones de una determinada persona. La realidad también se presenta de manera diferente desde la perspectiva de un candidato a un determinado cargo político que desde la de quien ejerce el poder en unas condiciones concretas. En tal situación puede resultar que la intención de llevar a cabo una determinada iniciativa difiera considerablemente de la realidad. En otras palabras, la mencionada capa superficial constituye un excelente complemento en el proceso

[82] M. Górnikiewicz, *Antropologia kulturowa w prognozowaniu zagrożeń militarnych i niemilitarnych – kontekst historyczny*, „Bezpieczeństwo: Świat – Region – Polska" 2013, n.º 1(3), pp. 39–37.

de estudio del responsable de la toma de decisiones y de su entorno, pero no debería constituir el fundamento de tales investigaciones[83]. La presente publicación y las investigaciones realizadas para su elaboración constituyen un intento de abordar la problemática expuesta anteriormente, que se presenta con mayor amplitud en los capítulos siguientes[84].

[83] M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Prognozowanie międzynarodowych…*, p. 109.
[84] En la parte relativa a la programación cultural, pero sin intentar abordar la programación individual, que, junto con aquella, conforma la programación mental entendida en un sentido integral.

CAPÍTULO III

Los códigos culturales vs. el funcionamiento del cerebro: entre la conciencia y su ausencia en el proceso de toma de decisiones y la prospectiva de las amenazas

El cerebro humano es una parte del sistema nervioso central protegida por los huesos del cráneo. Es el órgano más complejo del cuerpo humano. Es aquí donde llega y se procesa toda la información procedente del entorno y donde se toman todas las decisiones[1]. El tipo de acción que emprende y ejecuta nuestro cuerpo depende de los procesos de toma de decisiones que tienen lugar en el cerebro en una fracción de segundo. Por tanto, puede asumirse que «desconectar» el cerebro significa «desconectar» al ser humano[2]. Tanto los algoritmos de recepción como los de procesamiento de los estímulos (información) funcionan independientemente de nuestra voluntad. La mayoría de estos procesos tiene lugar fuera de la conciencia, es decir, no somos conscientes de la inmensa mayoría de las decisiones y nos limitamos a ser sus receptores pasivos[3]. Funcionamos bajo la ilusión de tomar decisiones de manera autónoma, mientras que la gran mayoría de ellas se genera a nivel subconsciente y posteriormente se transfiere a la conciencia. Permitía ocurre con el denomi-

[1] A. Smith, *Umysł*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1989, pp. 18–32.
[2] Ibidem, p. 292–300.
[3] D. Kahneman, op. cit., pp. 55–70.

nado «efecto Eureka», en el que la conciencia recibe un resultado ya elaborado que constituye la solución de un problema sobre el que habíamos reflexionado mucho antes. Durante ese tiempo tienen lugar complejos procesos mentales basados tanto en los algoritmos desarrollados por el cerebro como en la recepción de una enorme cantidad de datos procedentes del entorno (de los que tampoco somos conscientes), hasta que finalmente se transmite el resultado definitivo. Simplificando, cada ser humano es el afortunado propietario de un ordenador biológico altamente avanzado que funciona independientemente de su propietario y determina su funcionamiento de una manera destinada a garantizarle la supervivencia y el desarrollo (naturalmente, de acuerdo con los algoritmos desarrollados por el cerebro)[4]. Es algo parecido a tener, desde el nacimiento, un sistema operativo «instalado» en el cerebro (que desempeña la función de ordenador central) y que funciona de manera autónoma.

Las bases del funcionamiento (el equivalente al software de sistema[5]) de este peculiar sistema de inteligencia independiente están determinadas por nuestro genotipo. Sin embargo, la manera en que este sistema recopila y procesa la información procedente del exterior[6] depende de los estímulos y de los algoritmos ya desarrollados. En otras palabras, en cada uno de nosotros nuestro sistema interno crea algoritmos ligeramente diferentes de percepción, reacción, pensamiento y comportamiento[7]. Naturalmente, existirán similitudes dentro de un mismo grupo social, derivadas de la inevitable influencia recíproca entre los miembros de dicho grupo, así como de su referencia a una misma capa cultural, es decir, a hábitos, comporta-

[4] D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2012, pp. 37–75.

[5] El software de sistema realiza las funciones básicas necesarias para el funcionamiento de un sistema informático. Además de este, se distingue también el software de programación y el software de aplicación, destinado directamente al usuario del ordenador, por ejemplo, a través de distintos tipos de aplicaciones.

[6] El equivalente al software de programación y, posteriormente, en parte, al software de aplicación.

[7] G. Hofstede, op. cit., pp. 15–51.

mientos, gestos, expresiones faciales, tono de voz, colores, alimentos y sonidos preferidos, etc. Los taiwaneses difieren en cierta medida, en este sentido, de los habitantes de las distintas provincias chinas. Los noruegos perciben su entorno de manera diferente a los franceses o polacos contemporáneos. Sin embargo, si se comparara a los habitantes de cualquier país de Asia Oriental, Europa o América del Sur, se comprobaría que estas diferencias pueden llegar a ser muy evidentes. Sobre cada uno de nosotros actúan dos capas del entorno que generan estímulos: la capa cultural y la capa de experiencias subjetivas que no forma parte de la capa cultural. Además, heredamos de nuestros antepasados diversos patrones de pensamiento, sentimiento, reacción y comportamiento.

A la vista de lo anterior, conviene examinar más detenidamente estos algoritmos de procesamiento de la información, las fases del funcionamiento cerebral y sus funciones, así como los intentos realizados hasta ahora por la ciencia para clasificar los distintos patrones, denominados también códigos.

3.1. Fases del funcionamiento del cerebro: estados de conciencia y sus funciones

El ser humano ha sido dotado por la madre naturaleza de un cerebro cuyo funcionamiento sigue ocultando numerosos misterios a la ciencia. Por otra parte, nuestro conocimiento de este prodigio de la ingeniería evolutiva aumenta progresivamente. En la actualidad, no solo estamos a un paso de crear una copia tridimensional fiel que tenga en cuenta hasta los más mínimos detalles[8], sino también de desarrollar un sistema de IA *(inteligencia artificial)* comparable a la capacidad de procesamiento del cerebro humano[9]. Las investigaciones realizadas hasta ahora sobre el funcionamiento del cerebro han

[8] *BigBrain, najdokładniejsza, cyfrowa mapa mózgu w 3D*, Benchmark, http://www.bench-mark.pl/ testy_i_recenzje/bigbrain-cyfrowy-mozg.html, 1.03.2018.

[9] K. Sztandera, *Aby zrobić kopię zapasową ludzkiego mózgu, potrzeba… 2500 dysków twardych*, InnPoland, http://innpoland.pl/115727,aby-zrobic-kopie-zapasowa-ludzkie-go-mozgu-potrzeba-2500-dyskow-twardych, 1.03.2018.

permitido identificar cinco fases de actividad, también denominadas estados de conciencia[10]:

1. Inconsciencia;
2. Subconsciencia profunda;
3. Subconsciencia ligera;
4. Conciencia;
5. Supraconciencia.

Cada una de estas fases se caracteriza por una frecuencia media diferente de funcionamiento cerebral, que puede expresarse en hercios (Hz). La fase menos estudiada y que funciona más bien como un constructo teórico es la denominada supraconciencia. Antes de proceder a una breve caracterización de cada una de las fases anteriormente mencionadas, conviene dedicar unas palabras a la biomecánica del funcionamiento del propio cerebro. Este órgano, que consume más energía que cualquier otra parte del cuerpo humano, presenta durante su funcionamiento actividad electromagnética, eléctrica y electroquímica. Desde las primeras etapas de su desarrollo, el cerebro genera señales eléctricas de baja intensidad que pueden registrarse mediante un EEG (electroencefalograma). Actualmente se distinguen seis ritmos básicos de actividad cerebral (las denominadas ondas cerebrales), relacionados con los estados de conciencia mencionados anteriormente. Estas ondas se denominan alfa, beta, theta, delta, gamma y epsilon. Para estudiar los rangos anteriormente indicados se emplean dos parámetros principales[11]:

- los hercios (Hz), correspondientes a la frecuencia medida en ciclos por segundo;

---

[10] E. Kirmizi-Alsan, Z. Bayraktaroglu, G. Hakan, et al., *Comparative analysis of event-related potentials during Go/NoGo and CPT: Decomposition of electrophysiological markers of response inhibition and sustained attention*, „Brain Research" 2006, 1104 (1), pp. 114–128; M. A. Kisley, Z. M. Cornwell, *Gamma and beta neural activity evoked during a sensory gating paradigm: Effects of auditory, somatosensory and cross-modal stimulation*, „Clinical Neurophysiology" 2006, No. 117 (11), pp. 2549–2563.

[11] J. Dąbrowski, *Magnetostymulacja i magnetorelaksacja w teorii i praktyce*, „Barwy Zdrowia", 2011.

- los microvoltios (μV), correspondientes a la amplitud de las oscilaciones con respecto al nivel de referencia.

La fase de mayor frecuencia es la gamma, a la que corresponden frecuencias superiores a 40 Hz (habitualmente entre 80 y 100 Hz). Durante esta fase se genera en las células una representación del movimiento que posteriormente se transfiere a las áreas responsables de la ejecución efectiva de una determinada acción. En otras palabras, en este rango de frecuencias se llevan a cabo acciones y funciones motoras del organismo. La siguiente fase, beta (entre 13 y 30 Hz, con una amplitud de 5–20 μV), corresponde a la actividad cotidiana habitual, a la percepción y a cualquier tipo de actividad mental, incluido el razonamiento lógico y analítico. En términos generales, en esta fase el ser humano funciona a nivel consciente, mientras que la fase gamma es característica de estados de actividad elevada y, según el planteamiento presentado, de determinados estados psíquicos extremos, como la histeria. Una permanencia prolongada en un estado de activación tan elevado puede resultar perjudicial para el organismo. La fase alfa (entre 7 y 12 Hz, con una amplitud media de 20–200 μV, normalmente alrededor de 50 μV) corresponde al denominado estado de sueño ligero o, según la terminología adoptada por el autor, de subconsciencia ligera. Es un estado característico de la transición entre la vigilia y el sueño y del proceso de despertar. Según el planteamiento expuesto, en este estado el ser humano asimila conocimientos con especial facilidad, por lo que resulta también particularmente importante para la codificación de distintos patrones. Asimismo, pueden aparecer imágenes oníricas leves acompañadas de movimientos rápidos de los globos oculares, asociados al denominado estado REM (del inglés *Rapid Eye Movement*). No obstante, no se trataría del sueño típico correspondiente a la subconsciencia profunda, sino de un estado característico de la transición entre la vigilia y el sueño (todavía se conservan ciertos elementos de conciencia). La fase theta (normalmente entre 3,5 y 8 Hz o entre 2,5 y 7 Hz) se asocia aquí al sueño profundo. Durante esta fase, el cerebro no solo organiza los datos recopilados durante

la actividad consciente y asimilados en el nivel de subconsciencia ligera, sino que también participa en procesos de recuperación del organismo. La regeneración profunda del organismo, con las funciones vitales reducidas a niveles mínimos, se produce durante la fase delta (entre 0,5 y 3,5–4 Hz). La última fase es epsilon. Es la menos estudiada de las mencionadas y se describe como una actividad de frecuencia extremadamente baja (inferior a 0,5 Hz. donde 0 Hz significaría ausencia de actividad cerebral).

Cabe añadir que las frecuencias medias de funcionamiento del cerebro reflejan la actividad conjunta de sus distintas áreas. Esto significa que, en realidad, algunas regiones pueden presentar niveles de actividad más elevados mientras que otras funcionan a niveles considerablemente inferiores. Este fenómeno ayuda a explicar la capacidad del ser humano para realizar simultáneamente una serie de actividades complejas que requieren destreza, coordinación, sincronización y concentración específica, mientras dirige conscientemente su atención hacia algo completamente distinto (por ejemplo, mientras está absorto en sus pensamientos o mantiene una conversación, etc.). En resumen, mientras el cuerpo y el cerebro ejecutan una determinada secuencia de acciones, nuestra conciencia puede concentrarse casi por completo en otra cosa. El ejemplo más evidente es conducir un automóvil, pero también montar en bicicleta, correr, nadar u otras formas de actividad que requieren coordinar simultáneamente varias o incluso numerosas acciones[12].

El ser humano es un organismo extraordinariamente complejo, tanto desde el punto de vista biológico como psicológico. Podría compararse con una situación en la que, al nacer, recibiéramos un dispositivo extraordinariamente avanzado desde el punto de vista «tecnológico» (o incluso «biotecnológico»), pero sin manual de instrucciones. Incluso la memoria humana constituye tan solo uno de los elementos de nuestro sistema interno, cuyas posibilidades la mayoría de las personas no sabe aprovechar plenamente. En la

[12] M. J. Warij, *Energetyczna koncepcja psychiki i psychiczności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011, pp. 189–240.

actualidad existen numerosos cursos dedicados a las denominadas técnicas de memoria, es decir, métodos destinados a facilitar una asimilación rápida y eficaz de la información. Sin embargo, desde hace siglos, en las escuelas se enseñan métodos que, en muchos aspectos, se alejan considerablemente de los mecanismos naturales mediante los cuales nuestro cerebro memoriza la información[13]. Además, podemos aprender a utilizar de forma mucho más eficaz nuestros cinco sentidos básicos (en realidad, el ser humano dispone de un conjunto mucho más amplio de sistemas sensoriales, muchos de los cuales funcionan completamente al margen de la conciencia[14]). Desde hace milenios se han desarrollado diversas formas de meditación destinadas a potenciar la capacidad de percepción de estímulos externos, lo que también puede influir en la calidad de vida[15]. Tampoco carecen de importancia una cantidad adecuada de actividad física en la vida cotidiana y una alimentación apropiada, ya que la elección de determinados ejercicios puede condicionar no solo el desarrollo del cuerpo, sino también el funcionamiento del cerebro[16]. Actualmente, en plena era de la sociedad de la información, podemos encontrar gran parte de estos conocimientos a través de Internet o participando en talleres especializados. Conviene recordar, sin embargo, que en siglos anteriores nuestros antepasados carecían de semejante posibilidad y, por tanto, ni siquiera podían soñar con acceder rápidamente al mencionado «manual de instrucciones» de su propio organismo (incluido el cerebro). En relación con las técnicas de memoria combinadas con el movimiento, cabe mencionar la prohibición habitual de caminar durante las clases, a pesar de que combinar el movimiento corporal con el aprendizaje puede favore-

13 T. Buzan, *Pamięć na zawołanie. Metody i techniki pamięciowe*, Wydawnictwo Aha!, Łódź 2006, pp. 17–27.

14 A. Smith, op. cit., pp. 179–203.

15 R. G. Pellegrino, M. J. Politis, *Jak poprawić swoje IQ*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007; M. Horeth, M. Eder, *I ty jesteś mentalistą! Naucz się odczytywać myśli, emocje i zachowania otaczających Cię osób*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, pp. 17–165.

16 A. Bocheńska, *Ćwicz, a usprawnisz swój mózg*, ABC Zdrowie, https://portal.abc-zdrowie.pl/cwicz-a-usprawnisz-swoj-mozg, 1.03.2018.

cer determinados procesos de memorización. Algo parecido ocurre cuando se estimula simultáneamente el mayor número posible de sentidos y se utilizan dibujos de colores, asociaciones abstractas y, nuevamente, movimiento dinámico. Aunque muchos de estos recursos están permitidos durante los primeros cursos de educación primaria, en etapas posteriores de la enseñanza van desapareciendo progresivamente de la vida escolar cotidiana. Otro ejemplo es el aprendizaje de la lectura, que suele detenerse en la capacidad de leer palabra por palabra (incluso vocalizando mentalmente o silabeando), mientras que una etapa posterior podría consistir en desarrollar la capacidad de abarcar grupos de palabras y unidades de texto cada vez mayores[17]. Nuestra visión posee cierta capacidad de adaptación a estas formas de lectura; sin embargo, la ausencia de entrenamiento específico puede limitar el desarrollo posterior de dichas capacidades. Para ilustrar las posibilidades que ofrecen las técnicas de memorización, basta señalar que, tras un curso de apenas unas horas en el que se presentan los fundamentos de la mnemotecnia, cualquier participante es capaz de memorizar de forma duradera, en cuestión de minutos, un número de al menos treinta cifras (por no hablar de números de teléfono de nueve cifras, códigos PIN o incluso números de cuentas bancarias, de una simplicidad casi trivial), asociar apellidos con rostros o «asimilar» con mayor rapidez el contenido de un manual.

No hay en ello magia alguna ni, mucho menos, capacidades sobrenaturales. La clave reside en conocer determinados patrones de funcionamiento del cerebro. Una cuestión mucho más intrigante podría referirse al origen de los algoritmos mediante los cuales recibimos y procesamos los datos procedentes del exterior. Podría parecer suficiente responder que son resultado de la evolución; sin embargo, esto llevaría a preguntarse qué estímulos y procesos externos influyeron en nuestros patrones de memoria hasta conferirles su forma actual. No debe olvidarse que la evolución constituye una

[17] I. Krop, *1000 słów na minutę: podręcznik do samodzielnej nauki szybkiego czytania*, Studio Emka, Warszawa 2002, pp. 9–17.

sucesión ininterrumpida de experimentos, no todos ellos igualmente exitosos. Surge entonces otra pregunta: ¿qué determina la dirección de la evolución o, dicho de otro modo, qué mecanismos condicionan este proceso de transformación de nuestros cuerpos (incluido el cerebro)?

Somos un conjunto de los más diversos tejidos biológicos que actualmente funcionan en una relación de simbiosis, en mayor o menor medida. Parece evidente, no obstante, que la dirección de la evolución está determinada por mecanismos que todavía no conocemos por completo. También puede resultar sugerente el propio hecho de la existencia de la evolución, pues los organismos biológicos de nuestro planeta, en lugar de adaptarse a las condiciones cambiantes, podrían simplemente desaparecer como consecuencia de transformaciones desfavorables del entorno. Puede considerarse que uno de los imperativos fundamentales que acompañan a los organismos vivos desde su aparición es la supervivencia y la reproducción, mientras que la realización de estos procesos depende de una enorme cantidad de factores, algunos de ellos relacionados con acontecimientos que afectaron a los representantes de una determinada especie en el pasado. Este enfoque podría contribuir a explicar por qué nuestro cerebro lleva a cabo gran parte de los procesos de tratamiento de la información y de formación de patrones fuera de nuestra conciencia: numerosos mecanismos automáticos permiten responder al entorno sin necesidad de someter cada proceso a una deliberación consciente[18]. Naturalmente, en este punto podría plantearse también la diferencia entre cerebro y mente. El autor desea disculparse ante los lectores por el uso deliberadamente reiterado del término «cerebro», que, con su permiso, seguirá empleando en las páginas siguientes[19].

El cerebro es un órgano biológico situado y protegido en el interior del cráneo, mientras que la mente puede entenderse como

[18] B. Fritzsch, *Of Mice and Genes: Evolution of Vertebrate Brain Development*, „Brain Behav Evol" 1998, No. 52, pp. 207–217.
[19] A. Smith, op. cit., pp. 70–95.

el «software» de dicho órgano. Este enfoque parece relativamente claro: permite separar conceptualmente la esfera biomecánica del funcionamiento cerebral de los procesos mentales y, al mismo tiempo, pone de manifiesto que ambos elementos están estrechamente vinculados. Un cerebro sin mente, entendida aquí metafóricamente como su «software», sería únicamente tejido biológico encargado de recibir y transmitir los impulsos nerviosos procedentes de todo el organismo. La mente determina, a su vez, los algoritmos conforme a los cuales se interpreta este flujo de impulsos y las reglas según las cuales se procesa la información (se recibe, se almacena, se modifica y se mantiene en estado «latente»: el cerebro humano no dispone de una función que permita eliminar información de forma permanente[20]).

En cada segundo de nuestra vida, nuestro cuerpo recibe una enorme cantidad de información, procedente tanto del entorno exterior como del interior del propio organismo. Si fuéramos conscientes de todo ese volumen de información, cuya mayor parte nos resulta completamente innecesaria, nuestro funcionamiento cotidiano podría resultar extremadamente difícil. Basta imaginar una situación en la que tuviéramos que regular conscientemente por nosotros mismos la presión sanguínea en las venas, las arterias y los órganos, controlar la frecuencia respiratoria, vigilar el sobrecalentamiento del organismo y activar el proceso de sudoración para disipar el calor mediante la humedad expulsada en forma de sudor. Los ejemplos podrían multiplicarse. Nuestro organismo lleva a cabo todos estos procesos de forma completamente autónoma e independiente de nuestra voluntad. Es más, nuestra conciencia está prácticamente privada de cualquier posibilidad de intervenir en esta esfera del funcionamiento de nuestro cuerpo[21]. Al mismo tiempo, el hecho de que el cerebro reciba información que indica la necesidad de aumentar o reducir la presión sanguínea, la oxigenación, la hidratación, la tem-

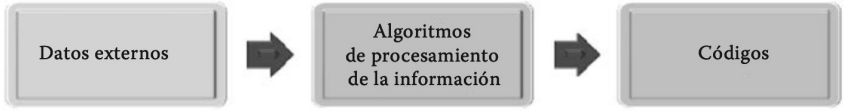
[20] W. W. Hewitt, *Hipnoza i autohipnoza*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 1997, pp. 96–106.
[21] A. Smith, op. cit., pp. 95–118.

peratura y otros parámetros similares demuestra que nuestro cuerpo está dotado de muchos más receptores (sentidos) que los correspondientes a los cinco sentidos que habitualmente reconocemos. Todo ello indica que nuestro cerebro regula numerosas funciones vitales de las que ni siquiera somos conscientes. Es más, si pudiéramos ejercer algún tipo de influencia consciente sobre estos procesos, probablemente nos causaríamos mucho más daño que beneficio. Todo esto nos lleva, a su vez, a plantearnos una pregunta: ¿para qué sirve entonces la conciencia, si el organismo funciona prácticamente sin una participación significativa de esta? La respuesta a esta pregunta reviste una importancia fundamental para la formación y creación de patrones y, por consiguiente, para la existencia de las generaciones futuras.

Antes de profundizar en esta cuestión, conviene añadir que por los patrones mencionados pueden entenderse los códigos de percepción, reacción, pensamiento, comportamiento y toma de decisiones (de acuerdo con los significados atribuidos a estos términos en la parte terminológica de la presente obra.[22]). Un algoritmo, por su parte, es la regla conforme a la cual funciona el proceso de tratamiento de la información, cuyo resultado es la formación de los códigos mencionados. En otras palabras, mientras que podemos influir en cierta medida en el proceso de formación y consolidación de los códigos culturales y adquiridos, los algoritmos y los códigos genéticos se heredan a través del genotipo y apenas podemos ejercer influencia sobre ellos. Como ya se ha señalado anteriormente, los algoritmos forman parte de nuestro «software de sistema» interno, al que únicamente tiene acceso el administrador del sistema, es decir, nuestro cerebro. Volvamos, por tanto, a la primera pregunta: ¿para qué necesitamos la conciencia?

[22] Véase: Capítulo 1 – *Terminología: códigos, programación mental, programación cultural.*

Figura 3. Proceso de formación de los códigos culturales y de los códigos adquiridos individuales



Fuente: elaboración propia.

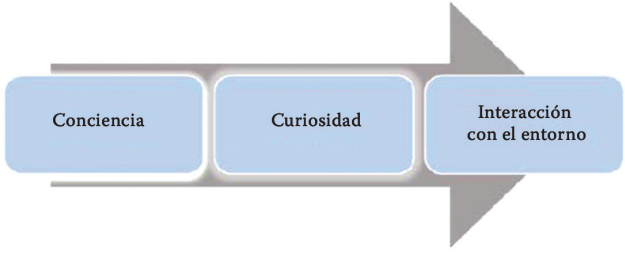
Al tratar de determinar qué es la conciencia o, más concretamente, para qué la necesitamos, conviene plantear la cuestión a contrario, es decir: ¿qué no podemos hacer sin la participación de la conciencia? Pues bien, no podemos aprender nuevas actividades, como conducir un automóvil o montar en bicicleta, por citar los ejemplos mencionados anteriormente. No cabe duda de que nuestro organismo puede reaccionar por sí mismo ante estímulos perjudiciales gracias a sensaciones como el dolor, un sabor acre o amargo, un olor desagradable, etc. Sin embargo, el hecho de que el contacto con agua fría resulte desagradable (por ejemplo, una ducha helada) no significa que esta «terapia» sea siempre y en cualquier circunstancia perjudicial para nuestro organismo. En resumen, nuestro organismo puede aprender a reaccionar ante determinados estímulos gracias al funcionamiento específico del sistema nervioso en combinación con la actividad de los sentidos, algo que depende sencillamente de nuestro genotipo y de los algoritmos sobre cuya base se construyen y funcionan los distintos elementos de nuestro cuerpo.

Al mismo tiempo, es la conciencia la que nos impulsa a conocer el mundo, es decir, a profundizar en el conocimiento de nuestro entorno. El proceso cognitivo no puede desarrollarse únicamente mediante la observación y el análisis pasivos del entorno. Requiere emprender acciones que permitan establecer de manera activa una interacción continua con el entorno y recopilar información de forma ininterrumpida. Estos datos son posteriormente procesados durante los estados pasivos[23]. Al mismo tiempo, esa misma conciencia

[23] Es decir, en los estados de subconsciencia ligera y profunda, tal como se ha descrito detalladamente más adelante en este capítulo.

nos permite evaluar y modificar nuestras reacciones (por ejemplo, ante una ducha helada, una sauna, un medicamento de sabor amargo o un olor acre que despeja las vías respiratorias), modificando así el registro original que determina qué es beneficioso para nosotros y qué no lo es. El hecho de que no nos gusten los alimentos de sabor excesivamente picante probablemente se deba a las experiencias de generaciones anteriores, para las cuales este tipo de alimentos solía resultar perjudicial[24]. Actuó, por tanto, un sencillo mecanismo de generalización de síntomas coincidentes asociados a posibles amenazas para la salud o incluso para la vida. Al mismo tiempo, las preferencias gustativas y olfativas de los habitantes de Europa y del Sudeste Asiático difieren considerablemente en muchos casos[25], lo que indicaría que la inclinación hacia determinados olores o alimentos deriva de las experiencias acumuladas por generaciones que han vivido en entornos específicos. El cerebro humano conserva, por tanto, un registro de información que constituye tanto un legado de experiencias pasadas como el resultado de nuevas experiencias, que posteriormente transmite. El papel de la conciencia parece, por consiguiente, sumamente importante en el proceso de supervivencia y desarrollo de la especie, puesto que permite explorar el entorno y, con el tiempo, en función del desarrollo cerebral y de las capacidades mentales, modificarlo de acuerdo con las propias necesidades.

Figura 4. Influencia del estado consciente en el establecimiento de interacciones con el entorno



Fuente: elaboración propia.

24 A. Smith, op. cit., pp. 18–34.
25 M . Jacoby, op. cit., pp. 180–223.

Conviene, por tanto, examinar con mayor detenimiento las distintas fases del funcionamiento cerebral desde la perspectiva del proceso de codificación y formación de la programación mental del ser humano.

1) Estado de inconsciencia

La frecuencia media de funcionamiento del cerebro en el denominado estado de inconsciencia oscila entre 0,5 y 3,5–4 Hz (fase delta)[26]. Naturalmente, estos valores son promedios, lo que significa que pueden variar ligeramente de una persona a otra; no obstante, el intervalo indicado es representativo de la mayoría de las personas estudiadas. En este estado, todas las funciones vitales del organismo se reducen al mínimo y, como rasgo característico, es precisamente entonces cuando el organismo se regenera con mayor rapidez. Al igual que los demás estados, se presenta una media de cuatro veces durante el ciclo diario de sueño (7–8 horas de sueño). Por consiguiente, este estado no está destinado a los procesos de tratamiento de la información.

2) Estado de subconsciencia profunda

La frecuencia media se sitúa en el intervalo de 3,5/4 a 7/8 Hz (fase theta), y una característica propia de este estado es la aparición de sueños, es decir, la actividad onírica. Es en este estado cuando tiene lugar el análisis, la organización, la clasificación y la consolidación de la información[27]. Esta premisa parte del hecho de que en el denominado estado de inconsciencia no se producen tales procesos, mientras que el estado de subconsciencia ligera cumple otras funciones. Además, la aparición de sueños, que constituyen una forma de compensación de las impresiones acumuladas generalmente durante

[26] T. Hiltunen, J. Kantola, A. E. Abou, et al., *Infra-slow EEG fluctuations are correlat-ed with resting-state network dynamics in fMRI*, „The Journal of Neuroscience" 2014, No. 34(2), pp. 356–362; P. Walker, *Chambers dictionary of science and technology*, Edinburgh, Chambers 1999, p. 312.

[27] M. P. Jensen, T. Adachi, S. Hakimian, *Brain Oscillations, Hypnosis and Hypnotiza-bility*, „The American Journal of Clinical Hypnosis" 2015, No. 57 (3), pp. 230–253.

los últimos días, acompañada de la activación de los sentidos (determinadas áreas del cerebro) mientras el cuerpo permanece inmovilizado, puede indicar que este estado sirve para un procesamiento más profundo de la información asimilada inicialmente en un estado de mayor frecuencia.

3) Estado de subconsciencia ligera

La frecuencia media correspondiente a este estado se sitúa entre 7/8 y 13/14 Hz (fase alfa). Durante esta fase, los procesos relacionados con la memoria presentan su mayor eficacia y durabilidad[28]. Asimismo, cabe destacar que el cerebro está genéticamente programado para memorizar toda la información procedente del entorno, aunque solo una pequeña parte de los datos asimilados llega a la conciencia. Teniendo en cuenta, además, que este estado precede al estado consciente, cabe suponer que la memorización será más eficaz que en el estado profundo. El estado de conciencia y el estado de subconsciencia ligera suelen alternarse o producirse simultáneamente (en distintas regiones del cerebro) durante la actividad cotidiana. Conviene subrayar que es precisamente en el estado consciente cuando el cerebro se concentra en mayor medida en la exploración activa e interactiva del entorno, lo que orienta los procesos de memoria que tienen lugar durante el estado de subconsciencia ligera. Posteriormente, este efecto se refuerza mediante la consolidación y clasificación de la información durante el estado de subconsciencia profunda descrito anteriormente. La subconsciencia ligera es característica, por lo general, del período relativamente breve de conciliación del sueño y del despertar, que suele durar entre unos pocos y una decena de minutos[29]. Este estado también es propio de la hipnosis, es decir, del procedimiento mediante el cual una persona es introducida en un estado de semisueño, en el que el organismo funciona con un nivel limitado de conciencia[30].

---

28 P. Gerrard, R. Malcolm, *Mechanisms of modafinil: A review of current research*, „Neuropsychiatr Dis Treat" 2007, No. 3, pp. 349–364.

29 W. W. Hewitt, op. cit., pp. 9–18.

30 J. Hadley, C. Staudacher, *Hipnoza w psychoterapii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011, pp. 19–20.

4) Estado de conciencia

La frecuencia media propia de este estado oscila entre 13/14 y 28/30 Hz (fase beta)[31]. Se trata del estado habitual de nuestro funcionamiento, durante el cual conservamos el pleno control de lo que sucede y de nuestras propias acciones (o, más exactamente, tenemos una fuerte convicción interna de ejercer dicho control, que en realidad constituye una especie de ilusión[32]). Conviene insistir en que la frecuencia indicada es únicamente un valor medio, lo que significa que distintas regiones del cerebro pueden funcionar a frecuencias diferentes. Gracias a ello podemos reflexionar conscientemente sobre los problemas del momento, conversar con un amigo o ajustar la radio o el sistema de navegación mientras nuestro cerebro y nuestro cuerpo pasan de manera fluida a un modo automático de conducción del vehículo. Naturalmente, antes debemos haber aprendido a conducir con la suficiente soltura como para que las distintas acciones se ejecuten automáticamente. Cabe mencionar aquí una anécdota protagonizada por el hermano del autor. En cierta ocasión le preguntaron para qué servían los distintos pedales de un automóvil o, más concretamente, cuál era la función del pedal derecho, el central y el izquierdo. El hermano, un experimentado representante comercial que pasa gran parte de su vida al volante, no fue capaz de dar inmediatamente una respuesta inequívoca. Finalmente respondió que simplemente se subía al coche y conducía. Este sencillo ejemplo muestra a qué conduce la automatización de los hábitos, los comportamientos o las secuencias complejas de acciones, entre las cuales se encuentra, sin duda, la conducción de un automóvil. Sin embargo, un efecto secundario no deseado es la disminución de la concentración y de la atención, que, en circunstancias especialmente desfavorables en la carretera, puede llegar a provocar una tragedia. En tal caso, lamentablemente, las consecuencias pueden

[31] M. Rangaswamy, B. Porjesz, D. B. Chorlian, et al., Begleiter, *Beta power in the EEG of alcoholics*, „Biological Psychology" 2002, No. 52 (8), pp. 831–842.

[32] T. Griffiths, B. Christian, *Algorytmy. Kiedy mniej myśleć*, Wydawnictwo JK, Łódź 2018, pp. 17–289.

hacerse sentir durante el resto de la vida. Esta es la cara negativa del funcionamiento del cerebro con independencia de nuestra voluntad, sobre el cual solo ejercemos un control limitado. El cerebro, como cualquier «automatismo», nos proporciona numerosos beneficios, pero también puede entrañar numerosos riesgos.

5) Supraconciencia

Este ámbito de la actividad cerebral es, hasta el momento, el menos estudiado, y no sería exagerado afirmar que funciona más bien como un constructo teórico basado en hipótesis más o menos plausibles, formuladas generalmente mediante razonamientos de causa y efecto a partir de la observación de los demás estados de conciencia. En numerosos estudios y reflexiones científicas puede encontrarse la tesis de que la función de este estado estaría relacionada con la denominada conciencia colectiva de la especie, es decir, con una especie de memoria colectiva que permitiría almacenar conocimientos comunes a un determinado tipo de organismos vivos[33]. La existencia de este tipo de memoria podría verse respaldada por algunos experimentos realizados en el pasado: el cerebro de los seres pertenecientes a una misma especie transferiría determinado tipo de información relevante para la supervivencia o el desarrollo de dicha especie a un espacio de memoria difícil de identificar (cualquier suposición acerca de la naturaleza de ese espacio debe, no obstante, tratarse con suma cautela y considerarse únicamente una especulación). En la actualidad, la explicación más probable apuntaría al almacenamiento de este tipo de información en la memoria de todos los representantes de una determinada especie. Sin embargo, sigue siendo un misterio el propio mecanismo de transferencia de la información, que, teóricamente, podría incluso producirse sin contacto directo. Al mismo tiempo, siempre cabe la posibilidad de que otras especies dispongan de mecanismos de comunicación a grandes dis-

[33] T. J. Anastasio, K. A. Ehrenberger, P. Watson, W. Zhang, *Individual and Collective Memory Consolidation: Analogous Processes on Different Levels*, The MIT Press, Cambridge 2012; S. Beverini, *Wprowadzenie do telepatii: praktyczny przewodnik przekazywania myśli na odległość*, Ravi, Łódź 2003, pp. 7–62.

tancias que sean biológicamente inaccesibles para la especie *Homo sapiens* (por ejemplo, mediante la emisión de determinadas señales acústicas transmitidas a través del agua o, como en el caso del petirrojo, mediante la magnetorrecepción[34]). Por otra parte, numerosos experimentos relacionados con la telepatía podrían sugerir que quizá los seres humanos también dispusieron en un pasado remoto de otros medios naturales de comunicación que se fueron perdiendo a lo largo de la evolución[35]. Volviendo, sin embargo, a la realidad, actualmente resulta difícil determinar de manera inequívoca el alcance exacto y las funciones de este estado. Conviene asimismo ser conscientes de que nuestro conocimiento sobre nosotros mismos y sobre el mundo es en ocasiones incompleto y que, por consiguiente, en opinión del autor, todavía quedan numerosas áreas por descubrir prácticamente en todas las disciplinas e incluso en todos los ámbitos científicos. Basta considerar las matemáticas o la física, campos en los que continuamente se producen nuevos descubrimientos y en los que la exploración del nivel cuántico ha planteado una multitud de nuevos desafíos. Si tenemos en cuenta que todos estos logros y descubrimientos no solo están limitados a nuestro espacio de cuatro dimensiones (incluido el tiempo[36]), sino también a nuestro sistema solar (y aun así únicamente a una pequeña parte de este[37]). podemos concluir que, como humanidad, apenas nos encontramos

---

34 Magnetorrecepción: capacidad para detectar el campo magnético terrestre, que ayuda, entre otros, a los petirrojos (un tipo de ave) a orientarse mientras vuelan sobre el océano. Un sentido similar podría utilizarse también para transmitir información independientemente de la distancia (nota del autor) con relación a: J. Al.-Khalili, J. McFadden, *Życie na krawędzi: era kwantowej biologii*, Prószyński Media, Warszawa 2016, p. 189.

35 K. Keuchenius, *Collective memory: scientific approach to telepathy*, UA Magazine, https://www.ua-magazine.com/collective-memory-scientific-aproach-to-telepathy/#.WplAYn_mRzk, 2.03.2018.

36 M. Kaku, *Hiperprzestrzeń: naukowa podróż przez wszechświaty równoległe, pętle czasowe i dziesiąty wymiar*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997, pp. 29–279.

37 B. Retherford, *Suprise – Our Solar System's not like the others*, Forbes, https://www.forbes.com/sites/billretherford/2018/01/31/surprise-our-solar-systems-not-like-the-others/#545285947175, 2.03.2018.

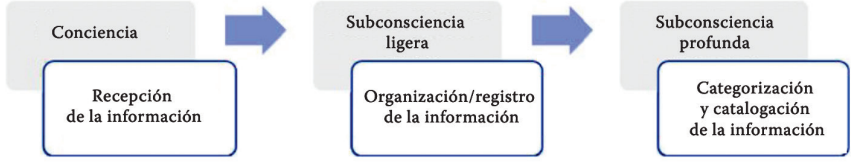
al comienzo del camino. Remitiéndonos, por ejemplo, a la escala de Kardashev[38], cabe afirmar que todavía nos esperan numerosos descubrimientos.

3.2. Programación mental (codificación) y funcionamiento del cerebro

Codificación y memoria

El cerebro humano se asemeja a un ordenador en cuya memoria se almacena toda la información con la que nacemos, así como aquella que queda «registrada» a lo largo de nuestra vida. El proceso de adquisición activa de información tiene lugar en el estado consciente, es decir, cuando el ser humano interactúa con su entorno. El procesamiento de la información, por su parte, se lleva a cabo cuando el cerebro funciona dentro del intervalo medio de frecuencias propio del estado subconsciente (tanto ligero como profundo)[39].

Figura 5. Procesamiento de la información en los estados consciente y subconsciente



Fuente: elaboración propia.

De este modo se crea un acervo de conocimientos y se generan asimismo nuevos algoritmos para los distintos procesos vitales, incluidas las funciones cognitivas posteriores destinadas al procesamiento de nueva información obtenida del entorno tanto de forma activa como pasiva. Es evidente que todos nacemos con códigos que

[38] *Kardashev, Scale type I II III IV V Civilization*, Futurism, https://futurism.com/the-kardashev-scale-type-i-ii-iii-iv-v-civilization/, 2.03.2018.
[39] *Mózg, fascynujący automat. Magia Nieświadomości*, Sonja Wesolowski, https://www.youtube.com/watch?v=H7QFRZhyIB4, 29.07.2017.

regulan el funcionamiento normal del organismo (respiración, presión arterial, temperatura de los órganos internos, etc.); al mismo tiempo, sin embargo, se desarrollan códigos como resultado del funcionamiento del organismo en el entorno terrestre (regulación del equilibrio corporal tanto en reposo como durante la actividad física, en función de numerosos factores, como la fuerza de la gravedad, el tipo de terreno, la humedad del aire, el viento, la temperatura, etc.[40]). Por consiguiente, incluso unos códigos tan básicos se crean al margen por completo de la consciencia. Basta con recordar cómo se desarrolla el aprendizaje de la marcha en los niños pequeños, e incluso en los adultos después de sufrir un ictus[41]. En el plano consciente, el ser humano únicamente sabe que quiere caminar como las demás personas de su entorno, pero el proceso de programación (codificación) se desarrolla totalmente al margen de la consciencia y, con mayor razón, de la voluntad.

En otras palabras, a los algoritmos existentes en el momento del nacimiento se van añadiendo otros nuevos, ampliando de forma activa las capacidades de funcionamiento que no requieren la intervención de la consciencia. Un ejemplo de ello puede ser la capacidad, mencionada ya en varias ocasiones, de conducir un automóvil o de realizar cualquier trabajo que exija repetir de forma casi mecánica una misma secuencia de acciones[42]. Algo similar ocurre con una determinada forma de interpretar la información procedente de nuestro entorno inmediato y mediato, de comprender la realidad y los acontecimientos o de evaluar «a primera vista» a otras personas, animales e incluso objetos.

La propia memoria y su funcionamiento son también resultado de la evolución, y el proceso de memorización consta de tres fases[43]:

- memoria sensorial;

40 A. Smith, op. cit., pp. 70–118.

41 M. J. Kacperska, *Udar niedokrwienny, udar krwotoczny – rehabilitacja*, Forum Neurologiczne, http://www.forumneurologiczne.pl/artykul/udar-niedokrwienny-udar-krwo-toczny-rehabilitacja/13281, 2.03.2018.

42 M. J. Warij, op. cit., pp. 211–219.

43 A. Smith, op. cit., pp. 169–179.

- memoria a corto plazo;
- memoria a largo plazo.

Naturalmente, las tres formas de memoria anteriores se refieren a información a la que tenemos acceso directo desde el nivel consciente. En otras palabras, se trata de información que nuestra mente ha considerado lo suficientemente importante como para que debamos tener acceso continuo a ella. Por ello, una regla de oro de los procesos de memorización consiste en la repetición sistemática, es decir, en estimular el cerebro para que actualice el acceso a dicha información en el nivel consciente. Lamentablemente, nuestra mente (el software) también puede considerar que determinada información no solo es innecesaria, sino incluso perjudicial (basándose en algoritmos o códigos que desconocemos y que ella misma ha creado). Este tipo de información puede incluir diversos recuerdos traumáticos que, según la mente, pueden constituir una amenaza para el funcionamiento normal, es decir, eficaz, y, por consiguiente, para la vida y el desarrollo. La historia conoce numerosos casos de este tipo relacionados con personas que sufrieron accidentes, resultaron heridas durante conflictos bélicos o fueron víctimas de experiencias negativas durante la infancia. En tales situaciones, la mente simplemente bloquea el acceso consciente a esos datos. Sin embargo, dado que la información no puede borrarse, seguirá almacenada en nuestra memoria, aunque fuera del alcance de la consciencia[44]. Esto no excluye, por tanto, la posibilidad de revivir escenas traumáticas durante los sueños (subconciencia profunda) o de reaccionar de forma aparentemente inexplicable ante distintos estímulos (imágenes, sonidos) al sumirse en un estado de ensimismamiento (subconciencia ligera).[45]. Por otra parte, mediante la aplicación de métodos destinados a reducir deliberadamente la frecuencia de funcionamiento del cerebro y llevarla hasta los niveles propios de los estados sub-

[44] M. Gawinecka, I. Łucka, A. Cebella, *Pamięć zdarzeń traumatycznych*, „Via Medica" 2008, tomo 5, n.º 2, pp. 65–69.

[45] *Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10,* Kraków–Warszawa: Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius", 1998, pp. 96–97.

conscientes (ligero o profundo), es posible acceder a esos recuerdos aparentemente inexistentes para la consciencia. Esto significa que, en realidad, nunca se borraron[46].

A lo largo de la evolución, el cerebro se ha configurado de tal manera que no se produzcan interferencias entre el estado consciente y los estados subconscientes. En otras palabras, se trata de una especie de mecanismo de protección frente a una «interferencia no autorizada». Al mismo tiempo, la posibilidad de «descender», aunque solo sea parcialmente, a estados inferiores manteniendo cierto grado de consciencia (por ejemplo, mediante la meditación o la hipnosis) permite una intervención limitada[47]. Hoy en día resulta difícil determinar si se trata de un mecanismo deliberado o, más bien, de una imperfección de la evolución. Independientemente de sus causas, esta posibilidad existe realmente, aunque se desconoce hasta dónde puede llegar dicha intervención (una cosa es modificar los códigos responsables de determinadas fobias y otra muy distinta alterar los códigos relacionados, por ejemplo, con la frecuencia cardíaca o la respiración). Richard Bandler menciona en uno de sus libros el caso de una joven que, bajo hipnosis, modificó su forma de ver (el funcionamiento del sentido de la vista), lo que le permitió percibir todo lo que la rodeaba a cámara lenta. Independientemente de hasta qué punto fuera real la convicción de esta persona acerca de la autenticidad de dicha experiencia, lo cierto es que era capaz de anticiparse considerablemente a los movimientos de la persona que la sometió a la prueba correspondiente[48]. Al mismo tiempo, conviene considerar no solo los beneficios, sino también los riesgos derivados de este tipo de intervención, que afecta a una esfera del funcionamiento cerebral que, en teoría, debería permanecer inaccesible desde el nivel consciente.

---

46 J. Hadley, C. Staudacher, op. cit., pp. 21–67, 248–279.

47 J. Krawczyk, *Fale mózgowe – na jakich obrotach działa twój mózg?*, Zdrowie, Gazeta.pl, http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/56,105912,12572873,Fale_mozgowe na_ jakich_obrotach_dziala_twoj_mozg_.html, 28.09.2012.

48 R. Bandler, *Transformacja: hipnoza dla każdego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

3.3. Posibilidad de aplicar los códigos a la prospectiva

La panorámica de las investigaciones presentada anteriormente sobre los patrones que determinan las formas de percepción, pensamiento, comportamiento e incluso las reacciones emocionales deja cierta sensación de insuficiencia. Los patrones anteriores, denominados «códigos» por Hofstede y también «valores» por otros antropólogos, no responden plenamente a las necesidades de una prospectiva basada en reproducir el proceso de toma de decisiones con la mayor fidelidad posible al original. Al menos, con un grado de fidelidad suficiente para que las previsiones formuladas alcancen un índice de acierto suficientemente elevado. Por otra parte, incluso los patrones / códigos / valores desarrollados hasta el momento permiten elaborar previsiones del futuro próximo que, aunque generales, pueden verificarse en cierta medida. Esto resulta especialmente aplicable cuando se combinan con un perfil psicológico elaborado por separado de los distintos responsables de la toma de decisiones y de las personas de su entorno que ejercen una influencia directa sobre la forma definitiva de dichas decisiones (códigos individuales). ¿Cómo podría funcionar esto en la práctica? Conviene añadir aquí que, si las personas educadas en una determinada cultura muestran determinados comportamientos en sus relaciones mutuas, cabe suponer que también manifestarán esos mismos comportamientos al tomar decisiones relativas a las relaciones entre sociedades. De hecho, resultaría extraño que actuaran conforme a patrones / códigos / valores completamente distintos, teniendo en cuenta que, como señaló Hofstede, cada persona posee una única «programación mental». Por consiguiente, mediante analogía pueden identificarse semejanzas entre estos códigos y el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por los responsables que representan a las sociedades correspondientes en el ámbito internacional. A continuación se presentan las interpretaciones de los códigos tomando como referencia la terminología propuesta por G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall.

La diferencia reside en la interpretación selectiva adoptada para los fines de la presente investigación: por una parte, se han tenido en cuenta los resultados de las investigaciones de los autores anteriormente mencionados y, por otra, se han utilizado dentro de un contexto cultural delimitado (perfilado) específicamente por el autor para su aplicación a la prospectiva.

Alto y Bajo Contexto

Edward T. Hall, como ya se ha señalado, desarrolló una única dimensión con dos valores extremos: bajo contexto y alto contexto. Originalmente, esta dimensión caracterizaba las formas de comunicación interpersonal dentro de un determinado grupo social, pero, con el tiempo y mediante sucesivas inferencias, su definición se amplió enormemente hasta convertirse en sinónimo no solo de un determinado estilo de comunicación entre las personas, sino también de una determinada forma de percibir el mundo. Hall clasificó como culturas de bajo contexto las culturas de Europa occidental, la estadounidense y la canadiense, mientras que incluyó entre las culturas de alto contexto las sociedades de Asia Oriental y las sociedades árabes. Conviene subrayar una vez más, teniendo en cuenta la interpretación que se presenta a continuación, que las culturas de alto contexto perciben el mundo de manera integral, mientras que las culturas de bajo contexto lo hacen únicamente a través del prisma de sus propias observaciones y experiencias, lo que con frecuencia conduce a errores en la percepción e interpretación de los fenómenos observados[49].

El valor definido como alto o bajo contexto – que, a juicio personal del autor, requeriría el desarrollo de herramientas de investigación mucho más detalladas y una delimitación más precisa de este valor en relación con el propio contenido del mensaje – podría manifestarse en la formulación aparentemente poco clara de diversos documentos que definen la política exterior, así como en las declaraciones realizadas ante los medios de comunicación. Mediante

[49] E. T. Hall, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984, pp. 125–146.

la aplicación de dichas herramientas y su combinación con otros valores, sería posible extraer información concreta de esos contenidos aparentemente poco claros. Al mismo tiempo, las sociedades de alto contexto probablemente perciban tanto su entorno inmediato como el más lejano como un todo interrelacionado. Por consiguiente, planificarán sus propias acciones teniendo en cuenta no solo sus consecuencias más inmediatas (a corto plazo), sino también las más lejanas (a largo plazo). En cambio, las sociedades de bajo contexto probablemente no consideren las consecuencias de largo alcance de sus propias decisiones y se centren únicamente en aquellos efectos que, a corto plazo, puedan repercutir negativa o positivamente sobre ellas mismas. En otras palabras, las sociedades de bajo contexto que habitan en Europa no estarán especialmente interesadas en lo que sucede en Asia o América del Sur. Por el contrario, las sociedades de alto contexto (como, por ejemplo, la japonesa) pueden tener en cuenta qué efectos producirá a largo plazo la inversión en desarrollo tecnológico no solo en Asia, sino también, de cara al futuro, en Europa e incluso en África.

Aplicación del código a la prospectiva internacional: A efectos de la presente investigación, el autor ha adoptado una interpretación del Alto/Bajo Contexto como una determinada perspectiva desde la que se percibe la realidad:

- **Alto Contexto: de forma integral (a escala de, como mínimo, toda una región y, en la actualidad, del mundo);**
- **Bajo Contexto: de forma selectiva, es decir, limitándose al entorno internacional más inmediato.**

En combinación con la orientación a corto o largo plazo y con la capacidad para prever las consecuencias de las propias acciones, el alto contexto puede conducir a la formulación de pronósticos acertados; por el contrario, una orientación a largo plazo combinada con un bajo contexto puede llevar a conclusiones erróneas en el proceso internacional de toma de decisiones. En la caracterización de este código, el autor no ha tenido en cuenta el estilo de comunicación in-

terpersonal, sino únicamente la perspectiva anteriormente indicada, lo que, en consecuencia, ha dado lugar en numerosas ocasiones a la asignación de determinados valores a las sociedades (círculos culturales) analizadas de una manera diferente a la propuesta por Hall.

Alta y Baja Distancia al Poder

La Alta / Baja Distancia al Poder puede trasladarse a la percepción de los Estados como una especie de entramado de interdependencias internacionales, en el que las distintas sociedades ocupan una determinada posición o funcionan dentro de determinadas agrupaciones. Al mismo tiempo, la forma adoptada de percibir el mundo determina también la manera de configurar la propia política exterior: bien esperando de los Estados más débiles un apoyo basado en relaciones de cooperación entre iguales, bien exigiéndoles una obediencia ciega. Asimismo, un Estado caracterizado por una alta distancia al poder percibirá a los Estados aliados con otras potencias simplemente como elementos de la arquitectura mundial/regional de seguridad y como instrumentos para la consecución de los objetivos internacionales de dichas potencias. Partiendo de esta percepción, ese Estado configurará su propia política internacional, por ejemplo, evitando entrar en conflicto con tal «conjunto de Estados» encabezado por una determinada potencia, al presuponer (quizá erróneamente) que dicha potencia defenderá a esos Estados como si fueran sus «activos». Desde la perspectiva de una potencia caracterizada por una baja distancia al poder, en cambio, la situación puede percibirse de manera completamente distinta. Incluso podría, aplicando su propia percepción, suponer que un ataque contra un «aliado» más débil de una potencia caracterizada por una alta distancia al poder no será interpretado como un ataque indirecto contra dicha potencia.

Aplicación del código a la prospectiva internacional: En vista de lo anterior, el autor considera que la distancia al poder define la perspectiva adoptada por unas sociedades respecto de

otras en función de su posición relativa dentro de la estructura internacional. Esto constituiría un reflejo natural, en el plano de las relaciones interestatales, de las relaciones que se establecen entre las personas.

Individualismo y Colectivismo

El individualismo puede trasladarse fácilmente a la tendencia de un determinado Estado a actuar de manera independiente en el ámbito internacional, mientras que el colectivismo puede traducirse en una tendencia a actuar dentro de un grupo de Estados. Algo similar ocurre con la percepción de las alianzas. Para las sociedades individualistas, estas tendrán el carácter de acuerdos de cooperación entre iguales destinados a alcanzar un objetivo determinado (aunque sea a largo plazo). En el caso de las sociedades colectivistas, estas tenderán probablemente a crear alianzas y configuraciones integradas por actores internacionales concebidas para actuar y funcionar conjuntamente, consolidándose progresivamente y fortaleciendo con el tiempo sus relaciones mutuas.

Aplicación del código a la prospectiva internacional: **El Individualismo / Colectivismo puede utilizarse para determinar la tendencia de una determinada sociedad a actuar de manera independiente o colectiva en el ámbito internacional. En el caso del Colectivismo, no se trata de una tendencia coyuntural derivada de las necesidades del momento (por ejemplo, establecer una alianza para alcanzar un objetivo común), sino más bien de una tendencia permanente a establecer una cooperación duradera con otros Estados y a procurar que dicha cooperación evolucione hacia la creación de estructuras organizativas comunes.** La OTAN constituye un ejemplo de una organización creada para garantizar la seguridad de sus miembros, mientras que la Unión Europea representa una estructura de carácter claramente más colectivista, al igual que el antiguo Pacto de Varsovia o la actual ASEAN. Lo que permite considerar colectivista una determinada fórmula de

cooperación no es únicamente su duración, sino también su evolución hacia una limitación gradual de la propia autonomía en favor de la organización común. En función de la influencia de otros valores culturales (por ejemplo, la masculinidad), algunos Estados se conformarán simplemente con participar en la construcción de una organización, mientras que otros aspirarán además a asumir en ella un papel de liderazgo (por ejemplo, Rusia o China).

Masculinidad y Feminidad

Un código interesante es el de Masculinidad y Feminidad. Las sociedades masculinas pueden interpretarse como sociedades que compiten con otras y que, por tanto, tienden a manifestar comportamientos agresivos y a perseguir constantemente sus propios objetivos, incluso a costa de otras sociedades. En el caso de las culturas en las que predominan los rasgos femeninos, estas deberían caracterizarse por su inclinación a buscar soluciones pacíficas, recurriendo a la violencia únicamente como último recurso y procurando, al mismo tiempo, construir y desarrollar de forma constante un entorno internacional pacífico y estable. Si se comparan Estados Unidos, Rusia, China, Canadá, Suecia o Noruega, estas características resultan más que evidentes.

Aplicación del código a la prospectiva internacional: En vista de lo anterior, a efectos de la prospectiva internacional, el autor ha adoptado una interpretación de la Masculinidad como un valor que refleja la tendencia a liderar, competir y recurrir a soluciones basadas en el uso de la fuerza. La Feminidad, por su parte, constituye un valor que favorece las soluciones que no implican el uso de la fuerza y la coexistencia pacífica orientada a la obtención de beneficios mutuos.

Evitación de la incertidumbre

La evitación de la incertidumbre significa rehuir cualquier situación que implique riesgo, algo que puede observarse fácilmente en

la política exterior de las distintas sociedades, incluso a lo largo de la última década. Mientras que algunas sociedades prefieren evitar riesgos innecesarios y construir gradualmente su posición (alcanzar sus objetivos), existen otras que, por el contrario, manifiestan su disposición a emprender acciones arriesgadas con tal de alcanzar sus objetivos con mayor rapidez y facilidad (aun cuando ello implique exponerse al riesgo de fracasar).

Aplicación del código a la prospectiva internacional:

En relación con la prospectiva internacional, el autor ha atribuido a este código el siguiente significado:

- **alta evitación de la incertidumbre: tendencia a adentrarse en situaciones inciertas siempre que el riesgo asumido pueda generar beneficios tangibles;**
- **baja evitación de la incertidumbre: evitación de situaciones de riesgo y tendencia a alcanzar los objetivos establecidos de manera lenta pero estable.**

Orientación a largo y a corto plazo

Se trata de dos valores extremos que pueden observarse con bastante claridad en la política interior y exterior de las distintas sociedades. Algunas se fijan objetivos ambiciosos, prácticamente generacionales, y los persiguen de manera sistemática, paso a paso. También existen sociedades que igualmente tienen planes ambiciosos, pero que únicamente son capaces de planificar de manera realista con una perspectiva de unos pocos años o, como máximo, de una decena de años. China constituye un ejemplo de Estado con una perspectiva marcadamente a largo plazo. Los planes adoptados para su ejecución en el Imperio del Centro abarcan con frecuencia varias décadas, y algunos (como, por ejemplo, la sustitución del sistema de escritura ideográfico por uno alfabético) incluso varios siglos. Naturalmente, en el caso de planes de tan largo alcance, únicamente las etapas más próximas se desarrollan de manera detallada, mientras que el resto del plan adopta la forma de objetivos que deberán alcanzarse dentro de una perspectiva temporal más o menos flexible. Con el paso del

tiempo, sin embargo, estos objetivos van adquiriendo detalles y contenidos rigurosamente elaborados, que posteriormente se ejecutan de manera progresiva. No obstante, dado que los chinos constituyen asimismo una sociedad de alto contexto, independientemente de los objetivos ejecutados paso a paso se crea a su alrededor una determinada cobertura mediática que minimiza algunos elementos del plan y magnifica otros, haciendo que el mensaje transmitido por los medios no se corresponda plenamente con la realidad. Finalmente, el plan, aunque pueda sufrir retrasos, siempre acaba ejecutándose. En el extremo opuesto se encuentran las sociedades de los Estados africanos, que, lamentablemente, están saliendo del círculo vicioso del denominado «Tercer Mundo» mucho más lentamente que los Estados asiáticos (a pesar de que hace varias décadas partían de niveles similares). Naturalmente, esto no es consecuencia de un único valor, sino del conjunto de patrones, condicionantes históricos y tradiciones, así como de las diferencias en la política de los Estados del denominado Norte rico respecto de las distintas regiones del mundo. Por otra parte, si las sociedades africanas hubieran sido educadas en una cultura del trabajo y del incremento sistemático de la renta nacional, sin duda muchas de ellas se encontrarían hoy en una realidad económica diferente.

Aplicación del código a la prospectiva internacional: La orientación a largo plazo significa la capacidad de planificar el futuro a largo plazo, establecer de manera realista objetivos que deben alcanzarse (incluso por las generaciones siguientes) y, en consecuencia, prever acertadamente las consecuencias de las propias acciones. De manera análoga, la orientación a corto plazo constituye la negación del valor anteriormente descrito. Con este significado ha sido adaptada a efectos de la prospectiva internacional.

3.4. Conclusiones

Para cada uno de los códigos culturales elaborados por G. Hofstede Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall se ha adoptado una interpretación propia del autor, restringida (perfilada) y modificada con respecto a la original. Ello responde al propósito de utilizar, aunque sea de manera limitada, los códigos establecidos (y su correspondiente alcance conceptual) en el proceso de prospectiva cultural. Al mismo tiempo, **se ha adoptado una interpretación inequívoca del «código» como un patrón que determina el funcionamiento del ser humano (incluido el proceso de toma de decisiones) y del «valor del código» como una unidad de medida de un código determinado**. La interpretación de cada uno de los códigos se ha presentado en el subcapítulo 3.3, en negrita, debajo de la caracterización correspondiente a cada uno de los códigos analizados. En resumen, **la aplicación directa de los patrones/valores/códigos elaborados por los investigadores anteriormente mencionados resultó considerablemente limitada debido a la excesiva amplitud de las definiciones (correspondientes a cada uno de ellos). Solo después de aplicar la interpretación restrictiva anteriormente indicada resultó posible utilizar dichos códigos en la prospectiva de las amenazas para la seguridad nacional e internacional.** De este modo, la hipótesis asignada al primer problema específico **fue verificada positivamente**, ya que los estudios realizados demostraron que la interpretación de los códigos culturales desarrollada hasta la fecha puede aplicarse parcialmente. No obstante, debido a la diferente orientación de la investigación adoptada por el autor, fue necesario proponer una interpretación propia que permitiera aplicar de manera complementaria el alcance conceptual adoptado de los códigos en el posterior proceso de investigación sobre la eficacia de la prospectiva cultural para prever amenazas para la seguridad nacional e internacional.

CAPÍTULO IV

El proceso de toma de decisiones en materia de seguridad internacional: patrones individuales y culturales

El presente capítulo está dedicado a investigaciones que hasta ahora no habían sido objeto de interés por parte de los círculos académicos vinculados a las ciencias sociales. El propósito del autor fue determinar de manera aproximada el alcance de la influencia de los códigos culturales (cuyos valores se establecieron en investigaciones anteriores) sobre el proceso de toma de decisiones a lo largo de un período de al menos cien años. Debido a las limitaciones derivadas de la imposibilidad de examinar minuciosamente todas las decisiones relativas a la política exterior de las sociedades seleccionadas durante un período tan prolongado, se escogieron únicamente los episodios que, a juicio del autor, resultaban más relevantes en la historia de las sociedades estudiadas[1]. En el estudio se utilizaron los resultados obtenidos por Geert Hofstede, Edward T. Hall y Michael H. Bond, aplicados mediante una fórmula restringida que permite determinar, de manera muy aproximada, la posible correlación existente entre los códigos culturales y los códigos individuales dentro del proceso de toma de decisiones. Un tratamiento tan amplio del objeto de estudio tenía por finalidad demostrar la relación de interdependencia existente en las

[1] De importancia estratégica para la existencia y la dirección del desarrollo de la sociedad objeto de estudio, generalmente vinculada a la consecución de objetivos derivados directamente de los intereses nacionales propios de dicha sociedad.

políticas exteriores mutuamente entrelazadas de las sociedades analizadas. Para la investigación se utilizó la interpretación de los códigos culturales perfilada[2] por el autor, con el fin de poder llevar a cabo el estudio anteriormente descrito en relación con las realidades de las relaciones internacionales, tanto en el ámbito de la seguridad regional como global.

Las sociedades objeto de estudio fueron:

- Gran Bretaña,
- Francia,
- Alemania,
- Rusia,
- Polonia,
- China,
- Japón,
- India,
- Libia,
- Egipto.

4.1. Influencia de los códigos culturales en el proceso de toma de decisiones de las sociedades estudiadas

Cada subcapítulo está dedicado a una de las diez sociedades estudiadas y contiene información sobre los valores de los códigos culturales (según Hofstede, Bond y Hall), una descripción histórica y un análisis, presentado en forma de tabla, del grado de correspondencia entre diez decisiones clave (seleccionadas a partir de la parte histórica mencionada) y los códigos culturales perfilados por el autor[3].

Gran Bretaña

La siguiente tabla indica que los responsables británicos de la toma de decisiones no conceden especial importancia a la posición que ocupa un determinado Estado dentro de la jerarquía internacional. Por una

[2] Véase: Capítulo III.
[3] Ibidem.

parte, esto significa que tratan a los demás Estados en pie de igualdad, independientemente de su potencial. Al mismo tiempo, están fuertemente concentrados únicamente en la consecución de los objetivos subjetivos de su propio Estado y consideran cualquier alianza o coalición como un instrumento constituido para alcanzar objetivos coyunturales que no son capaces de lograr por sí solos (o cuyo coste de consecución resultaría demasiado elevado). De ello se desprende, a su vez, que no perciben la realidad de manera integral y a largo plazo y, por consiguiente, no son capaces ni de planificar ni de prever las consecuencias de sus propias acciones con una perspectiva de varias décadas. Esto conduce a la conclusión de que su política siempre estará marcada por una perspectiva limitada (a un lugar y un momento determinados) y, por tanto, estará condicionada en cierta medida por factores específicos, sin tener en cuenta un contexto amplio, de carácter global.

Tabla 6. Valores de los códigos culturales: Gran Bretaña

Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / Corto Plazo
Bajo	3,5	IND:9	MES:7	3,5	5

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Un ejemplo de ello puede encontrarse en el declive del poder marítimo del Imperio británico, que durante varios siglos se sustentó exclusivamente en una política económica de explotación de colonias mucho más débiles (sin realizar inversiones a largo plazo en su desarrollo y, por tanto, sin crear interdependencias cada vez más fuertes y difíciles de romper con la Corona). En otras palabras, la conciencia y el potencial de los colonos aumentaban progresivamente, mientras Londres se conformaba con imponer nuevas cargas y no consideraba la posibilidad de invertir en su propio potencial con el fin de garantizar un control absoluto de los territorios dependientes. Al mismo tiempo, ante el creciente descontento de los colonos por la forma en que eran tratados por las autoridades británicas, el conflicto era

solo cuestión de tiempo: hasta el momento en que el potencial de las colonias alcanzara un nivel que les permitiera desafiar a la Corona[4]. El declive del poder marítimo y, al mismo tiempo, colonial de Londres no fue consecuencia de un giro inesperado de la historia ni de la acumulación de numerosos factores desfavorables para la Corona, sino una consecuencia natural de la política aplicada durante siglos respecto de los territorios explotados. Las numerosas insurrecciones independentistas que se habían producido anteriormente en Irlanda y Escocia tampoco fueron resultado de «extrañas coincidencias», sino consecuencia de esa misma política[5]. La diferencia consistía en que, debido a su proximidad geográfica, era mucho más fácil mantener el control sobre estos territorios y, al mismo tiempo, aprovechar con mucha mayor eficacia sus conflictos internos. Las colonias, por el contrario, se encontraban a tal distancia del centro del poder británico que la fuerza de los propios colonos podía aumentar gradualmente sin una intervención excesiva por parte de Londres. Pasando a la época contemporánea, estos mismos códigos también pueden explicar el Brexit[6], que, desde la perspectiva de las próximas décadas, con toda probabilidad no resultará beneficioso y dejará a Gran Bretaña cada vez más al margen de la economía regional (europea) y, con el tiempo, también de la economía global. En opinión personal del autor, el Brexit (si efectivamente llega a producirse) no debería mantenerse durante más de dos décadas, tras lo cual Gran Bretaña comenzará a procurar su reincorporación a la comunidad europea de naciones.

Atendiendo a los códigos, los británicos están al mismo tiempo dispuestos a desarrollar una política activa, incluso agresiva, respec-

[4] N. Ferguson, *Empire, The rise and demise of the British world order and the lessons for global power*, Basic Books, 2004, pp. 245–304.

[5] K. Block, J. Shaw, *Subjects Without an Empire: The Irish in the Early Modern Car-ibbean*, Past & Present 2011, pp. 33–60; H. McD. Beckles, *A ‚riotous and unruly lot': Irish Indentured Servants and Freemen in the English West Indies, 1644–1713*, William & Mary Quarterly 1990, pp. 503–545; J. P. Rodriguez, *The historical encyclopedia of world slavery*, 1. A–K. ABC-CLIO, 1997, pp. 368–380.

[6] *Brytyjczycy zdecydowali. Wielka Brytania wychodzi z Unii Europejskiej*, „Wprost", https://www.wprost.pl/swiat/10012293/Referendum-ws-Brexitu-Ponad-17-mln-wyborcow-za-wyjsciem-Wielkiej-Brytanii-z-UE.html, 24.06.2017.

to de otros Estados, aunque sin ser partidarios de asumir riesgos. Esta característica también pudo influir en la política de la Corona respecto de las colonias, donde posiblemente se temía introducir cambios de mayor alcance, conformándose con el estado existente de las relaciones económicas mutuas. En otras palabras, sobre la base de los resultados anteriores puede suponerse que los británicos son partidarios de desarrollar una política prudente y equilibrada respecto de otros Estados. Su orientación parece ser de medio plazo, lo que implica la capacidad de planificar eficazmente sus propios objetivos con una perspectiva de al menos diez años. Por su parte, los Estados europeos con una orientación a corto plazo suelen ser capaces de alcanzar eficazmente sus objetivos en un horizonte de hasta cinco años. Al menos, eso es lo que se desprende de la observación realizada hasta ahora de las políticas de los distintos Estados, cuestión que se analizará con mayor detalle más adelante.

Teniendo en cuenta que las decisiones de importancia estratégica adoptadas durante los últimos cien años en nombre de Gran Bretaña nunca fueron únicamente el resultado de los códigos de toma de decisiones de un solo individuo, sino más bien el resultado de la combinación de los códigos de numerosas personas educadas dentro de la cultura británica, puede suponerse que las decisiones adoptadas y ejecutadas colectivamente de este modo constituían, en cierta medida, un reflejo de los códigos culturales. El principal problema de Londres a comienzos del siglo XX consistía en mantener y desarrollar mercados de ultramar para sus productos, cuya producción aumentaba progresivamente gracias al creciente impulso de la Revolución Industrial[7]. Por consiguiente, los esfuerzos de Gran Bretaña se concentraban en la expansión económica en África, Asia y Oceanía.[8]. En otras palabras, en países en los que todavía era posible aplicar una política de explotación de carácter prácticamente colonial. Por razones evidentes, América del Norte, Australia e in-

[7] D. McLean, *Finance and ‚Informal Empire' before the First World War*, Economic History Review 1976, s. 291–305.

[8] B. Semmel, *The Rise of Free Trade Imperialism*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 1–44.

cluso América del Sur no figuraban entre las regiones que resultaban atractivas desde este punto de vista o, más concretamente, requerían inversiones y esfuerzos político-financieros mucho mayores que las regiones considerablemente más pobres y menos desarrolladas que constituían la periferia económica del mundo de aquella época. Al mismo tiempo, este ejemplo demuestra que los responsables de la toma de decisiones en Londres no extrajeron ninguna conclusión de la lección que había supuesto, entre otras cosas, el surgimiento de Estados Unidos. En el siglo XX apareció un nuevo actor, ávido de poseer sus propios territorios de ultramar: el Segundo Reich[9]. Mientras que los responsables británicos de la toma de decisiones podían llegar a acuerdos con sus socios franceses respecto del reparto de influencias en las colonias, eran completamente incapaces de alcanzar un entendimiento con sus homólogos alemanes. En relación con los códigos culturales, puede suponerse que los británicos estaban dispuestos a recurrir a soluciones basadas en el uso de la fuerza siempre que estas constituyeran una de las opciones óptimas y, al mismo tiempo, no implicaran un riesgo excesivamente elevado. Por ello, a diferencia de los responsables alemanes de la toma de decisiones, los británicos evitaban involucrarse en situaciones de conflicto. Esta actitud conciliadora, a su vez, alentaba a los alemanes a adoptar una política cada vez más agresiva, puesto que interpretaban la moderación británica como una señal de debilidad que debía aprovecharse sin contemplaciones. En otras palabras, si la política de Londres hubiera sido entonces más firme, es posible que la historia hubiera seguido un curso algo diferente (o que la Gran Guerra hubiera estallado más tarde). Tampoco carecieron de importancia las interacciones entre los distintos Estados provocadas por la influencia de dichos códigos. Dado que cada uno de los Estados será analizado por separado, en esta parte (dedicada al proceso de toma de decisiones británico) únicamente se harán algunas breves digresiones sobre otras naciones, sin profundizar demasiado en la esencia de estas relaciones, presentadas aquí de manera marginal.

[9] H.-U. Wehler, The German Empire 1871–1918, 1985, s. 146–157.

Una decisión importante fue la celebración en 1904 de la *Entente Cordiale* con Francia (fr. «entendimiento cordial»), a la que en 1907 se sumó también Rusia196[10]. Alcanzar un entendimiento con el eterno rival de París era para Londres la única salida lógica ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo con una Alemania que mostraba una actitud cada vez más agresiva. Para empeorar aún más la situación, Prusia estableció una cooperación con Austria-Hungría e Italia[11]. Conviene subrayar una vez más que el objetivo de la política de Londres consistía en reducir la posibilidad de que estallara una guerra mediante la creación de un equilibrio de poder que debía excluir un eventual conflicto por resultar excesivamente arriesgado para todas las partes[12]. Este enfoque prudente y conservador, como sabemos hoy por la historia, resultó desacertado, pero al mismo tiempo era coherente con los códigos culturales de los habitantes de Inglaterra. La creación de una Triple Entente considerablemente más poderosa desde el punto de vista económico puso, en cierto modo, a Berlín contra las cuerdas, llevando la situación al límite. Alemania tenía que lanzar un ataque mientras todavía conservara alguna posibilidad de hacerse con su propia parte del pastel colonial. De lo contrario, tendría que renunciar a sus aspiraciones, consciente de que, con el paso de los años, el potencial de las fuerzas combinadas de Gran Bretaña, Francia y Rusia aumentaría inevitablemente, reduciendo cada vez más las posibilidades de Berlín y de sus aliados. Al menos, así parecía entonces a todas las partes implicadas. Esto muestra el choque de dos perspectivas diferentes sobre una misma situación: desde el punto de vista de Londres, esta debía mantener a raya a un Berlín «caótico y agresivo», sin que nadie en Londres contemplara la posibilidad de atacar Alemania. Por otra parte, fue precisamente la excesiva presión ejercida sobre el Segundo Reich la que se convirtió

[10] C. J. Lowe, M. L. Dockrill, *The Mirage of Power*, vol. 1, British Foreign Policy 1902–14, 1972, pp. 1–28.
[11] A. J. P. Taylor, *The Struggle for Mastery in Europe 1848–1918*, Oxford University Press 1971, pp. 325–568.
[12] M. E. Chamberlain, *Pax Britannica? British Foreign Policy 1789–1914*, Routledge, 2014, pp. 88–95.

en un factor directamente conducente al estallido de la guerra. De esos mismos códigos cabría deducir, por tanto, que incluso en caso de conflicto Gran Bretaña debería librar la guerra con prudencia, sin abusar de sus propios recursos y procurando más bien alcanzar una ventaja posicional y, con el tiempo, estratégica, en lugar de destruir al adversario. La historia demostró que eso fue exactamente lo que ocurrió. El resultado fue una devastadora guerra de posiciones[13]. Si se observa la participación de Gran Bretaña durante la siguiente contienda, la Segunda Guerra Mundial, este enfoque prácticamente no cambió: se basó más en la defensa que en la realización de acciones ofensivas o de ataque hasta el momento de recibir un apoyo significativo y de lograr una degradación progresiva del potencial económico-militar de Alemania. Volviendo, sin embargo, al período de la Gran Guerra, como solía denominarse a la Primera Guerra Mundial, conviene prestar atención también a los cambios sociales que se estaban produciendo entonces en el continente europeo.

A comienzos de 1914, con el aumento de los sentimientos nacionalistas y la propaganda difundida por los medios de comunicación de la época contra los bloques de Estados adversarios, la sociedad comenzó a identificarse cada vez más estrechamente con el Estado en el que vivía. Los ciudadanos no solo tenían un sentimiento de pertenencia, sino también orgullo por el creciente poder de sus propios Estados, así como aversión e incluso odio hacia las naciones adversarias[14]. En otras palabras, el estado de ánimo de la sociedad ejercía una presión cada vez mayor sobre la orientación de las políticas de los Estados europeos, haciendo que aumentara la influencia de los códigos culturales compartidos por una determinada colectividad frente a los códigos individuales de un reducido grupo de decisores (los monarcas y su entorno más cercano). La Primera Guerra Mundial dejó de ser un enfrentamiento únicamente entre las

13 P. S. Wandycz, *The Price of Freedom: A History of East Central Europe*, Routledge, London 2001, pp. 185–186.

14 J. P. Newman, *Nationalism*, in: *International Encyclopedia of the First World War*, https://encyclopedia.1914-1918-online.net/article/nationalism, 32.02.2017.

dinastías reinantes y se convirtió en un verdadero conflicto internacional[15]. Curiosamente, los primeros enfrentamientos de la nueva guerra iniciada en 1914 no tuvieron lugar en Europa, sino en las periferias coloniales del mundo de la época: en África y el Pacífico. En el transcurso de apenas unos meses, las fuerzas de la Triple Entente (principalmente británicas y francesas) se hicieron con el control de territorios que hasta entonces habían estado bajo dominio alemán[16]. Solo posteriormente Europa se convirtió en el principal teatro de operaciones, donde Gran Bretaña prestó un importante apoyo a Francia, temiendo que, en caso de caída de París, el equilibrio de poder quedara definitivamente alterado. Prácticamente hasta 1917, es decir, hasta la entrada de Estados Unidos en la guerra, fueron principalmente las fuerzas británicas y francesas las que opusieron resistencia a las fuerzas de la Triple Alianza en el frente occidental.

Resultan especialmente significativos el final de la guerra y sus consecuencias políticas. Gran Bretaña estaba interesada principalmente en alcanzar dos objetivos:

- mantener el equilibrio de poder en Europa, evitando la destrucción de Alemania, pero limitando considerablemente al mismo tiempo la posibilidad de una rápida reconstrucción de la esfera de influencia alemana;
- asumir, junto con Francia, el control de los territorios de ultramar que, en realidad, habían constituido la principal fuente del conflicto.

La lógica de Londres a la luz de los códigos culturales, especialmente de los asociados a la orientación a corto plazo, parece muy clara. Por una parte, surgieron nuevos Estados que, en opinión de Gran Bretaña, impedían la reconstrucción del imperio alemán, pero que al mismo tiempo no descartaban la posibilidad de que Alemania recuperara una posición relativamente fuerte en un futuro más lejano. En la práctica, esto ocurrió mucho antes, entre otras razones

[15] T. Aronson, *Zwaśnieni monarchowie: tryumf i tragedia europejskich monarchii w latach 1910–1918*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998, pp. 114, 118.
[16] J. Pajewski, *Historia powszechna 1871–1918*, PWN, Warszawa 1978, p. 385.

como consecuencia de la despreocupada actitud ante los cambios socioeconómicos que se estaban produciendo en la Alemania de posguerra[17]. También fue importante la completa subestimación de la victoria de la revolución comunista en Rusia, inicialmente interpretada como una circunstancia favorable que limitaba las posibilidades de reconstrucción del poder del Imperio ruso[18]. Igualmente importante fue la toma de control de una parte considerable de las antiguas colonias alemanas, consideradas desde la perspectiva británica indispensables para un rápido desarrollo económico. En este caso se ignoraron por completo los cambios socioculturales que se producían a un ritmo cada vez más acelerado y que hicieron que tanto el estatus de las antiguas colonias como la influencia de la Corona comenzaran a sufrir una degradación lenta pero inevitable. En otras palabras, Londres terminó la Primera Guerra Mundial convencido de haber obtenido una victoria prácticamente absoluta y de haber garantizado la paz y la prosperidad durante, al menos, las siguientes décadas. Bastaron apenas veinte años para demostrar, de manera muy dolorosa, la fragilidad y el carácter cortoplacista de aquellas suposiciones excesivamente optimistas. La reticencia a intervenir en exceso en los asuntos de otros Estados y la conformidad con la obtención de beneficios inmediatos fueron algunos de los principales factores que configuraron la perspectiva británica sobre los asuntos internacionales después de la Primera Guerra Mundial. El período de entreguerras también proporcionó, en cierta medida, ejemplos que confirmaban las hipótesis formuladas hasta entonces acerca de los códigos culturales de los ingleses.

Esto se manifestó principalmente en la actitud indulgente hacia Alemania, que después de perder la guerra abonaba cantidades considerablemente inferiores a las establecidas inicialmente[19]. Por

[17] R. J. Evans, *The Coming of the Third Reich*, The Penguin Press, New York 2003, pp. 155–441.
[18] N. Riasanovsky, *A History of Russia*, Oxford University Press 1984, pp. 455––456
[19] S. Marks, *The Myths of Reparations*, „Central European History" 1978, No. 11 (3).

ejemplo, en 1924 Alemania, en lugar de pagar mil millones de marcos, abonó únicamente 200 millones, mientras que los 800 millones restantes los recibió en forma de préstamo estadounidense. Como consecuencia de esta generosa política de Washington, entre 1924 y 1930 Berlín pagó 11.000 millones de marcos, pero al mismo tiempo recibió 25.000 millones.

– El dinero procedente de Alemania llegaba a Gran Bretaña y Francia, que a su vez amortizaban los préstamos contraídos durante la guerra en Estados Unidos. En consecuencia, Washington garantizaba la circulación del dinero que permitía a Alemania reconstruir rápidamente su posición o, llamando a las cosas por su nombre, financiaba dicha reconstrucción. Finalmente, los acreedores estadounidenses nunca llegaron a recuperar íntegramente las cantidades adeudadas por ninguna de las partes. En apenas unos años desde el armisticio, la relación de fuerzas entre Alemania y Francia comenzó a equilibrarse gradualmente para, posteriormente, inclinarse a favor de Berlín. Todo ello ocurrió con el consentimiento más o menos oficial (e incluso con el apoyo) de Gran Bretaña, que de este modo aplicaba su política de equilibrio de poder en el continente europeo. Al mismo tiempo, seguía partiendo erróneamente de la premisa de que, sin territorios de ultramar, Alemania nunca lograría recuperar el potencial económico que poseía antes del estallido de la Primera Guerra Mundial. Desde esta perspectiva tampoco sorprende la falta de reacción de Londres ante el progresivo rearme de Alemania durante la década de 1930 y el nacimiento del Tercer Reich[20].

Tras la invasión de Polonia por Alemania y la Unión Soviética comenzó la Segunda Guerra Mundial. La denominada «guerra de broma» llevada a cabo por Londres y París constituye, lamentablemente[21], otro triste ejemplo de la influencia de los códigos que determinaban, por una parte, una prudencia llevada al extremo y, por otra, una falta de visión a largo plazo a la hora de planificar y prever

[20] A. Marwick, *The Deluge: British Society and the First World War*, W. W. Norton & Co Inc. 1970.

[21] J. Karski, *Wielkie mocarstwa wobec Polski: 1919–1945. Od Wersalu do Jałty*, PIW, Warszawa 1992, pp. 316–317.

las consecuencias de las propias acciones (o de la ausencia de estas) en el ámbito internacional.. Al mismo tiempo, sin embargo, se desarrollaban intensas operaciones militares en el mar. La actividad británica aumentó considerablemente solo después de la victoriosa operación de Hitler que condujo a la ocupación de Francia. Fue entonces cuando los decisores de Londres tuvieron que comprender claramente que el equilibrio de poder había sido manifiestamente alterado y que, en consecuencia, la propia Gran Bretaña se encontraba amenazada. Los grandes vencedores de la última gran guerra fueron dos Estados: Estados Unidos y la Unión Soviética. Gran Bretaña perdió definitivamente su condición de gran potencia[22]. Comenzó una nueva era denominada Guerra Fría, durante la cual los decisores británicos se implicaron intensamente en la construcción de una estructura internacional paneuropea destinada a garantizar la seguridad de Gran Bretaña y, con el tiempo, un potencial económico suficientemente elevado[23]. Esto podría considerarse una manifestación de planificación a largo plazo si entretanto no se hubiera producido el Brexit, que demostró que los objetivos de Londres no solo tenían un carácter inmediato, sino que también carecían de un contexto y una perspectiva más amplios[24].

En conclusión, cabe inclinarse por la tesis de que el Imperio británico fue producto de una serie de circunstancias favorables, como su ubicación insular y, en consecuencia, la posesión de una flota suficientemente desarrollada y de una sólida tradición marítima. Se aprovechó la oportunidad «colonizando» pueblos atrasados o tecnológicamente menos desarrollados en términos de civilización mediante la imposición del dominio británico, la creación de una estructura económico-military, posteriormente, su explotación implacable, sin ninguna estrategia a largo plazo respecto de los terri-

22 A. Sked, Ch. Cook, *Post-War Britain: A Political History*, The Penguin Press, 1979.

23 H. Kissinger, *Dyplomacja*, Philip Wilson, Warszawa 1996, pp. 461–515.

24 *Brytyjczycy zdecydowali. Wielka Brytania wychodzi z Unii Europejskiej*, „Wprost", https://www.wprost.pl/swiat/10012293/Referendum-ws-Brexitu-Ponad-17-mln-wy-borcow-za-wyjsciem-Wielkiej-Brytanii-z-UE.html, 24.06.2017.

torios ocupados. Cuando las circunstancias comenzaron a cambiar, «el Imperio en el que nunca se ponía el sol» empezó a reducirse progresivamente hasta convertirse en uno más de los Estados europeos y, con el tiempo, cabe prever que la posición de Gran Bretaña continúe devaluándose. Una excepción podría producirse si, como consecuencia de la configuración de las fuerzas internacionales, Londres resultara lo suficientemente necesario como para que otros actores procurasen mantener una posición británica suficientemente fuerte. Por la misma razón, cabe formular el pronóstico de que Gran Bretaña regresará al concepto de una comunidad europea en cuanto se hagan cada vez más visibles los síntomas del deterioro de su situación económica y, como consecuencia, también social.

Tabla 7. Proceso de toma de decisiones británico condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	NUN	OKT	NK
Política orientada a la explotación de territorios que en aquella época se encontraban muy atrasados, pero sin invertir en el desarrollo de las colonias de ultramar ni en el fortalecimiento de la propia posición en esas regiones del mundo.		x	x		x	x
Política de resolución de controversias mediante negociaciones y de evitación de conflictos con otros Estados fuertes.	x		x		x	x
Política de equilibrio de poder destinada a contrarrestar la política agresiva de Alemania antes de la Primera Guerra Mundial.	x		x		x	x
Conducción prudente y conservadora de las operaciones militares durante la Primera Guerra Mundial.	x		x		x	x
Perspectiva a corto plazo respecto de los objetivos adoptados tras el final de la Primera Guerra Mundial: actitud positiva y conciliadora hacia una Alemania que estaba reconstruyendo su poder y sus aspiraciones de gran potencia.	x		x		x	x
A pesar de la declaración oficial de guerra, falta de implicación en el conflicto europeo tras la invasión de Polonia por el Tercer Reich.	x		x		x	x
Plena implicación en la guerra únicamente después de que Hitler ocupara Francia, se derrumbara la política de equilibrio de poder y surgiera una amenaza directa para Gran Bretaña.	x		x		x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	NUN	OKT	NK
Tras la Segunda Guerra Mundial, participación activa en la construcción de las estructuras de la comunidad europea, guiada por intereses inmediatos derivados del objetivo de garantizar su propia seguridad y una sólida posición económica.	x		x		x	x
Durante la Guerra Fría, rivalidad con París por la primacía en Europa y apoyo a la obtención de beneficios junto con Washington a costa de los intereses comunes de la comunidad.	x		x		x	x
Brexit	x		x		x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Gran Bretaña: 53 %.

Francia

Los resultados de las investigaciones de G. Hofstede y su equipo indican que los valores culturales de los franceses difieren significativamente de los de los ingleses. En primer lugar, los franceses se caracterizan por una distancia al poder relativamente alta y por un predominio de los rasgos femeninos sobre los masculinos (naturalmente, en relación con la definición de este valor propuesta por G. Hofstede). Al mismo tiempo, en sus actuaciones deberían manifestar un nivel extremadamente alto de evitación de la incertidumbre, lo que, combinado con la mencionada tendencia a evitar la confrontación, pone en tela de juicio la veracidad de estas conclusiones a la luz de la historia de Francia, tan abundante en conflictos. Curiosamente, el nivel francés de orientación a corto y largo plazo es similar al establecido para los ingleses, lo que puede sugerir que, en un grado comparable, tampoco serán capaces de planificar ni prever las consecuencias de sus propias acciones a largo plazo. A su vez, el elevado nivel de individualismo sugiere que, al igual que los británicos, los habitantes del país del Sena tienden a confiar más en sí mismos que en la actuación conjunta con otros Estados.

En realidad, el único elemento que puede sugerir una actitud de superioridad y, por consiguiente, mayores exigencias hacia los Esta-

dos más débiles es un nivel suficientemente elevado de distancia al poder. Por otra parte, el predominio de los rasgos femeninos puede sugerir, pese a todo, una tendencia hacia el compromiso y la coexistencia pacífica. Teniendo en cuenta que los códigos evolucionan constantemente y que a lo largo de varios siglos necesariamente han experimentado innumerables modificaciones, el período analizado de los últimos cien años debería permitir una verificación bastante general, aunque aproximada, de dichos códigos.

Tabla 8. Valores de los códigos culturales: Francia

Códigos culturales: Francia					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo / Alto	7	IND:7	MES:4	9	6

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

No sería demasiado exagerado afirmar que la historia de Francia fue algo más variada que la de Gran Bretaña. Ambos países poseían numerosas colonias y durante siglos libraron entre sí guerras más o menos devastadoras. Sin embargo, fue Francia la que sufrió el arrollador impacto de la Gran Revolución Francesa, que aceleró los posteriores cambios sociales en toda Europa[25]. Aunque la revolución fracasó, sofocada por uno de sus propios hijos (como sin duda lo fue Napoleón Bonaparte[26]), sus ideas sobrevivieron y continuaron evolucionando gracias al desarrollo de la prensa de la época[27]. Conviene mencionarlo para señalar que, durante los dos últimos siglos,

[25] W. Markov, A. Soboul, *Wielka Rewolucja Francuzów*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 1984, pp. 97–102.

[26] P. Gueniffey, *Bonaparte: 1769–1802*, Harvard UP 2015, pp. 137–159; D. King, *Wiedeń 1814: Jak pogromcy Napoleona, bawiąc się, ustalali nowy kształt Europy*, Dom Wydawniczy „Rebis", Poznań 2009, p. 134.

[27] B. Łagowski, *O rewolucji – źle i dobrze*, „Newsweek", http://www.newsweek.pl/eu-ropa/o-rewolucji---zle-i-dobrze,45926,1,1.html, 18.09.2009; M. Bradley, Scientific *Education for a New Society: The Ecole Polytechnique 1795–1830*, History of Education, 1976, pp. 11–24.

los cambios en los códigos culturales de los franceses se produjeron de forma algo más dinámica que entre los ingleses, los galeses o los escoceses. La política de París anterior a la Primera Guerra Mundial partía de premisas similares a las de la política de Londres: preservar una sólida posición internacional mediante el mantenimiento de los territorios de ultramar, que garantizaban mercados para sus productos y, con ello, un mayor desarrollo económico[28]. Asimismo, ante la creciente presión ejercida por el Segundo Reich, cada vez más poderoso y que contemplaba con avidez los territorios bajo control británico y francés, la alianza entre ambas potencias rivales era fácil de prever[29]. Cabe añadir aquí otro elemento: la posible influencia de una elevada distancia al poder, que llevaba a considerar automáticamente a Londres como un socio de igual rango, a diferencia de otros Estados, como por ejemplo la renacida Polonia, tratada con cierta superioridad y más bien como un elemento del juego estratégico de París destinado a mantener su influencia en esta parte de Europa[30]. Además, la política exterior francesa apostaba, por una parte, por un equilibrio mundial de poder que debía garantizar una paz relativa (de manera similar a Londres) y, por otra, por contrarrestar también la posible influencia británica en el continente[31]. La principal razón para establecer una alianza con Londres y posteriormente con Moscú fueron las actuaciones «irracionales» del Segundo Reich, que amenazaban la estabilidad internacional y contra el cual nadie deseaba combatir, aunque tampoco estaba dispuesto a cederle territorios de ultramar. En este planteamiento puede apreciarse claramente la posible influencia de los valores femeninos, orientados al mantenimiento de la paz y de la cooperación internacional, así como

28 T. Zeldin, *France*, 1848–1945 (1977), vol. 2, pp. 983–1040.

29 E. Weber, *Peasants into Frenchmen: The Modernization of Rural France, 1890–1914*, Stanford University Press 1976, pp. 377–482.

30 J. Blatt, *The French Defeat of 1940*, Berghahn Books, Oxford 1998; R. A. Doughty, *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940*, Stackpole Books 2014,pp. 1–27.

31 E. Weber, *The Hollow Years: France in the 1930s*, W. W. Norton & Company 1996, p. 125; M. Thomas (1996). *Britain, France and Appeasement: Anglo-French Relations in the Popular Front Era*, Berg 1996, p. 137.

del individualismo, manifestado en la preocupación primordial por los propios intereses. Después de la guerra, en la sociedad francesa, que se había visto afectada por el conflicto en mucha mayor medida que la británica, comenzaron a intensificarse los sentimientos nacionalistas y comunistas, provocados por las dificultades socioeconómicas de la posguerra[32]. También se aceleró la evolución de la identidad nacional. En las elecciones de 1919 venció el nacionalista Bloque Nacional, lo que constituyó asimismo una de las razones por las que posteriormente se prestó ayuda a Polonia durante la guerra contra la Rusia bolchevique de 1919–1921. En 1923, con el fin de obligar a los empresarios alemanes a pagar las reparaciones, París decidió ocupar la cuenca del Ruhr. Sin embargo, ante la firme oposición de Gran Bretaña y Estados Unidos, pronto tuvo que abandonar este costoso «proyecto»[33]. Aunque el cambio de la política de París también estuvo relacionado con la victoria electoral de la izquierda opositora, el principal motivo fue el deseo de mantener unas relaciones correctas con sus socios extranjeros y no una reticencia interna a recuperar con mayor rapidez las reparaciones que le correspondían. Este ejemplo demuestra que París no estaba dispuesto a poner en juego sus propios intereses enfrentándose a otros Estados igual o más poderosos. Cuando en 1926 la derecha volvió al poder, nadie en la capital francesa pensaba ya en retomar el proyecto de ocupación de una parte del territorio alemán. La situación mejoró asimismo gracias a la estabilización económica, que se consolidó a partir de 1928, y a la eliminación casi total del desempleo como consecuencia del inicio de la construcción de la denominada Línea Maginot. Al mismo tiempo, conviene recordar que el país que apoyaba activamente con recursos financieros la reconstrucción de Europa era precisamente Estados Unidos, cuya posición París tenía claramente en cuenta a la hora de adoptar decisiones internacionales importantes. En este planteamiento puede apreciarse la influencia

[32] P. O. Cohrs, *The Unfinished Peace After World War I: America, Britain and the Stabilization of Europe, 1919–1932*, Cambridge 2006, p. 50.

[33] J. Baszkiewicz, *Historia Francji*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 2004, pp. 530–548.

tanto de los códigos de elevada distancia al poder y de evitación del riesgo excesivo como del pensamiento a medio plazo. Por desgracia, la crisis mundial de 1929–1935 desestabilizó Francia, lo que, como era de esperar, provocó que la sociedad volviera a adoptar posturas tanto de extrema derecha como de extrema izquierda[34]. El resultado fueron frecuentes cambios de gobierno que profundizaron la crisis interna e incluso intentos de golpe de Estado. París también se abstuvo de cualquier intervención en España, donde en 1936 estalló la guerra civil. La política francesa de apaciguamiento de las crisis internacionales mediante acuerdos y concesiones condujo en 1932 a la renuncia al cobro de reparaciones de una Alemania cada vez más poderosa y, en 1935, a la aceptación del rearme de su vecino occidental[35]. Tras la agresión alemana contra Polonia, París declaró la guerra, pero evidentemente no tenía intención de implicarse seriamente en el conflicto[36]. El duro despertar llegó con la agresión alemana de 1940, que culminó con la ocupación de Francia[37]. Puede afirmarse que, prácticamente durante todo el siglo XX, los franceses evitaron recurrir a la violencia en sus relaciones con otros Estados, limitándose a una relativa rivalidad por los territorios de ultramar y combatiendo en el continente únicamente cuando, por así decirlo, se veían contra las cuerdas. El resultado de este enfoque fue permitir el surgimiento y el crecimiento del poder del Tercer Reich, así como la llegada al poder del régimen autoritario del general Franco en la vecina España. Cabe preguntarse si la historia podría haber seguido un curso diferente si París hubiera mostrado una mayor firmeza y agresividad en su política, especialmente frente a sus vecinos insumisos. En relación con los códigos culturales, puede suponerse

34 C. Fohlen, *France 1920–1970*, [en:] *The Fontana Economic History of Europe*, ed. C. M. Cipolla, vol. 6, Part 1, Contemporary Economies, part 1, 1976, pp. 72–127.

35 J. Jackson, *Popular Front in France: Defending Democracy 1934–1938*, 1988, pp. 172, 215, 278–287; D. Johnson, *Léon Blum and the Popular Front*, History, 1970, pp. 199–206.

36 R. A. Doughty, op. cit., pp. 25–29.

37 Ibidem, pp. 339–342.

que estas serían únicamente consideraciones teóricas, debido a la incompatibilidad de la actitud descrita anteriormente con la programación cultural de los habitantes de Francia.

Conviene, por tanto, examinar las decisiones adoptadas ya en el contexto de la posguerra. Curiosamente, mientras que en el continente europeo los franceses mostraban una moderación casi sorprendente respecto a otros Estados (especialmente los poderosos), su comportamiento hacia las colonias era completamente diferente. Después de la guerra, en sucesivos territorios de ultramar controlados por París, la población comenzó a expresar abiertamente su descontento e incluso a manifestar una oposición abierta a Francia. En estos casos, París respondía recurriendo a la fuerza e intentando sofocar cualquier manifestación de rebelión[38]. En esta forma de actuar puede apreciarse la influencia de una elevada distancia al poder, en virtud de la cual la población de las colonias era tratada como una comunidad de categoría inferior y cualquier manifestación de descontento se consideraba una amenaza para el orden y la estabilidad que París procuraba preservar con tanto empeño. Esta perspectiva diferente y la clasificación de las sociedades conforme a criterios distintos probablemente se tradujeron en una política francesa firme e intransigente respecto a los habitantes de los territorios de ultramar. A partir de 1958, con la llegada al poder del general de Gaulle, la situación internacional comenzó a estabilizarse gradualmente. Ante la presión de la opinión pública y los cambios que se estaban produciendo en todo el mundo, se concedió la independencia a la mayoría de las colonias, aunque Francia siguió conservando una considerable influencia económica y política en algunas de ellas[39]. Además, de Gaulle, con el objetivo de reforzar la posición de Francia en Europa, trató de contrarrestar la influencia de Washington en el continente. Según el presidente francés, uno de los pilares de la sólida posición de Estados Unidos era la OTAN, en la que Washington

[38] M. Windrow, *The French Indochina War 1946–54*, Osprey Publishing 2013, Osprey Military no. 322.

[39] J. Fenby, *The General: Charles de Gaulle and The France He Saved*, Simon & Schuster 2011, pp. 417–612.

había desempeñado desde el principio un papel predominante. En 1966, Francia se retiró de las estructuras militares de la Alianza del Atlántico Norte y comenzó a cooperar más estrechamente con Alemania. Al mismo tiempo, París también trató de limitar la influencia de Londres, entre otras cosas dificultando la adhesión de Gran Bretaña a la Comunidad Económica Europea. En este planteamiento puede apreciarse la influencia de los códigos de distancia al poder, individualismo, orientación a medio plazo e incluso feminidad. Este último valor se manifestaba en el intento de construir una nueva fórmula de equilibrio de poder en Europa, evitando al mismo tiempo cualquier conflicto abierto. De ahí surgieron también los intentos del presidente francés de estrechar las relaciones con los países de Europa Oriental (como demuestra su visita a Polonia en 1967), lo que, sin embargo, terminó contribuyendo también a la pérdida de popularidad de De Gaulle y a su dimisión en 1969[40]. Francia participó asimismo en la construcción de la comunidad europea, procurando al mismo tiempo, de manera algo más discreta, mantener un relativo equilibrio de poder entre Londres, París y Berlín. En un período posterior, estas iniciativas francesas se extendieron también a los nuevos Estados que se iban incorporando a la UE y que, por lo general, además de sus propios intereses, representaban también los de las potencias que los respaldaban (entre ellas Estados Unidos). Los códigos que ejercían entonces una mayor influencia eran los siguientes: elevada distancia al poder, individualismo, feminidad, elevada evitación de la incertidumbre y orientación a medio plazo.

Tabla 9. Proceso decisorio francés condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	KOB	IND	WUN	OŚT	NK
Política orientada a la explotación implacable de territorios que en aquella época se encontraban muy atrasados, sin invertir en su desarrollo ni en el fortalecimiento de la propia posición en esas regiones del mundo. Prioridad otorgada a los beneficios inmediatos.	x		x	x		x

40 Ibidem, pp. 612–620.

Contenido de la decisión	DW	KOB	IND	WUN	OŚT	NK
Política de equilibrio de poder sin injerencia en los asuntos internos de otros Estados europeos y evitando conflictos abiertos.	x	x	x	x	x	x
Política de equilibrio de poder destinada a contrarrestar la política agresiva del Segundo Reich.	x	x	x	x		x
Realización principalmente de operaciones defensivas frente a la agresión del Segundo Reich, con la excepción de la toma por la fuerza, junto con Gran Bretaña, del control de los territorios alemanes de ultramar al comienzo de la guerra.	x	x	x	x	x	x
Breve ocupación de la cuenca del Ruhr y posterior retirada ante la oposición de Gran Bretaña y Estados Unidos.	x	x	x	x	x	x
Construcción de la Línea Maginot como un proyecto militar gigantesco y concebido con una perspectiva de futuro, aunque inadecuado para la realidad existente,orientado a la defensa y no a las operaciones ofensivas.		x	x	x	x	x
Conducción prudente de las operaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial, especialmente respecto al aliado polaco, al que Francia no prestó una ayuda efectiva, limitándose únicamente a gestos de escasa importancia (la denominada «guerra de broma»).	x	x	x	x	x	x
Tras el final de la guerra, intento de mantener por la fuerza el control sobre las colonias. Ante las numerosas dificultades, concesión de la independencia, aunque conservando la influencia económica y política.	x		x	x	x	x
Retirada de las estructuras militares de la OTAN en 1966 como demostración de independencia y fuerza propias, aunque manteniendo al mismo tiempo la condición de miembro de la Alianza. En 1995, París regresó parcialmente a las estructuras de la Alianza Atlántica y, en 2009, volvió a convertirse en miembro de pleno derecho de sus estructuras militares.			x		x	x
Participación en la construcción de las estructuras de la comunidad europea, guiada por intereses inmediatos derivados del objetivo de garantizar su propia seguridad y, con el tiempo, una sólida posición económica.	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Francia: 87 %.

Alemania

De acuerdo con los valores presentados por G. Hofstede, Alemania, al igual que los ingleses, adopta una actitud relativamente distante respecto a la posición jerárquica de los Estados en la escena inter-

nacional. Al mismo tiempo, sus actuaciones están determinadas por un nivel relativamente elevado de individualismo, un nivel de masculinidad similar al británico y un nivel relativamente elevado de evitación de la incertidumbre, que se sitúa en el ámbito de una relativa prudencia y cautela a la hora de adoptar decisiones importantes. En cambio, destacan claramente la orientación a largo plazo y un nivel medio de alto contexto. Por consiguiente, los valores propios de los alemanes difieren considerablemente de los valores británicos y franceses, ya que las actuaciones de Alemania en la escena internacional deberían caracterizarse por una considerable prudencia, la capacidad de planificar de forma eficaz y a largo plazo y, en consecuencia, la capacidad de prever objetivamente las consecuencias de las acciones propias y ajenas.

Tabla 10. Valores de los códigos culturales: Alemania

Códigos culturales: Alemania					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo / Alto	3,5	IND:7	MES:7	6,5	8

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

La apertura a los refugiados procedentes de una Siria asolada por la guerra, comprensible desde el punto de vista humano, fue evidentemente una medida no solo de carácter humanitario, sino también lógica desde el punto de vista económico[41]. Sin embargo, la absoluta falta de preparación ante la posible llegada de todo tipo de extranjeros procedentes del Norte de África y de Oriente Próximo y, además, ante una afluencia incontrolada, constituye, por desgracia, una negación de este último valor. La magnitud de esta «migración de pueblos» sorprendió a Berlín durante muchos meses, y las autoridades alemanas tardaron considerablemente en desarrollar procedimientos que les permitieran afrontar una crisis de semejantes

41 M. Fabisiak, *Dlaczego Niemcy zaprosili uchodźców do Europy...*, wp.pl, ht-

dimensiones. Este es solo un ejemplo de la historia más reciente. En este contexto conviene recordar asimismo que Alemania desencadenó dos guerras mundiales sin estar, en ninguno de los dos casos, plenamente preparada para ellas ni desde el punto de vista económico ni desde el militar[42]. Desde el principio, su base económica y logística resultaba demasiado limitada en relación con los ambiciosos objetivos de los responsables alemanes de la toma de decisiones. Naturalmente, en el caso de la Primera Guerra Mundial, retrasar el conflicto habría perjudicado al Segundo Reich, que habría quedado cada vez más rezagado económica (y, por consiguiente, militarmente) respecto a Gran Bretaña y Francia, dotadas de una enorme base colonial. Desencadenar la guerra constituyó una maniobra un tanto desesperada y arriesgada, que ofrecía alguna posibilidad de hacerse con una parte del reparto colonial[43]. Así podría interpretarse de no ser porque las colonias alemanas estaban completamente desprevenidas ante un ataque de la flota franco-británica, mientras que las operaciones militares en el continente no consiguieron nada más que generar enormes costes, tanto económicos como sociales[44].

En el caso del Tercer Reich y de la Segunda Guerra Mundial, parece que la decisión de atacar Polonia fue algo prematura, puesto que acercó las fronteras alemanas a la Unión Soviética, exponiendo así al país a un posible ataque y acelerando la necesidad de lanzar su propia ofensiva[45]. Por la misma razón, el ataque contra Francia, aunque exitoso, también se produjo demasiado pronto e impidió gestionar eficazmente el territorio del país, donde pronto se desarrolló un activo movimiento de resistencia. En realidad, lo único

---

tps://wia-domosci.wp.pl/dlaczego-niemcy-zaprosili-uchodzcow-do-europy--pomagaja-ofiarom-wojny-i-nie-tylko-6027693645431425a, 10.09.2015.

42 G. D. Feldman, *The Political and Social Foundations of Germany's Economic Mobilization 1914–1916*, Armed Forces & Society, III, 1976, pp. 121–145.

43 R. Chickering, *Imperial Germany and the Great War 1914–1918*, Cambridge University Press 2014, pp. 141–142.

44 R. Paschall, *The defeat of imperial Germany 1917–1918*, Da Capo Press 1994, pp. 193–221.

45 Cz. Grzelak, H. Stańczyk, *Kampania polska 1939 roku. Początek II wojny światowej*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.

que podría haber salvado al Tercer Reich de la derrota habría sido el desarrollo de tecnologías armamentísticas hasta entonces desconocidas, capaces de proporcionar a Hitler una ventaja considerable sobre sus adversarios. Entretanto, el territorio del Reich aumentó hasta alcanzar unas dimensiones que impedían gestionarlo eficazmente, haciendo que una economía sometida además a la carga de unas operaciones militares ininterrumpidas comenzara a sobrecalentarse a un ritmo cada vez mayor. Por consiguiente, las actuaciones emprendidas estaban concebidas desde una perspectiva a corto plazo (de varios años), pero difícilmente puede atribuírseles racionalidad alguna desde una perspectiva a largo plazo (medida en décadas). Por otra parte, es posible que la orientación a largo plazo evolucionara únicamente después de la guerra, algo que podrían confirmar los estudios anteriores de Hofstede y Bond, según los cuales Alemania presentaba, como máximo, una orientación a medio plazo. Siempre debe tenerse en cuenta que los resultados presentados por ambos investigadores tienen un carácter muy general y promediado y que sus estudios se realizaron con el objetivo de analizar los códigos culturales que determinaban las relaciones existentes en los lugares de trabajo, y no en la escena internacional. Por otra parte, constituyen cierto punto de referencia para cualquier investigación dedicada a intentar reproducir los códigos subconscientes que determinan el proceso decisorio de las personas educadas en un entorno social culturalmente homogéneo.

Volviendo a las decisiones adoptadas por los responsables políticos alemanes a lo largo del siglo pasado, conviene señalar asimismo que, durante las décadas anteriores al siglo XX (1880–1900), Berlín comenzó a invertir en la creación de una base colonial siguiendo el modelo de Francia y Gran Bretaña[46]. Este proceso se vio impulsado por el rápido desarrollo de la industria y por la necesidad de disponer tanto de una base de materias primas como de nuevos mercados. Sin duda, este tipo de política puede considerarse, en el contexto de

[46] J. A. Moses, P. M. Kennedy, *Germany in the Pacific and Far East 1870–1914*, University of Queensland Press, 1977.

aquella época, una política a largo plazo. Además, conforme a los planteamientos iniciales de Berlín, la Primera Guerra Mundial debía ser una guerra relámpago, pero su evolución desfavorable para Alemania hizo que pronto adoptara la forma, sumamente perjudicial para sus intereses, de una guerra de posiciones[47]. Por otra parte, aunque en aquel momento Alemania hubiera conseguido conquistar Francia de forma fulminante, probablemente habría cambiado muy poco pese a disponer de colonias, ya que, en primer lugar, estas no estaban debidamente defendidas y, además, el Segundo Reich no disponía de una flota capaz de competir con las flotas de los Estados pertenecientes a la Triple Entente. Por consiguiente, no cabía la posibilidad de aprovechar esa base económica durante las operaciones militares en curso. En caso de derrotar a Francia, resultaba evidente que Gran Bretaña, junto con Rusia, no capitularía, sino que intensificaría sus esfuerzos para derrotar a Alemania, que, sin una base adecuada y ante la ausencia de tecnologías armamentísticas suficientemente avanzadas, no tenía posibilidades de vencer. En otras palabras, quizá la guerra se habría prolongado durante más tiempo, pero las posibilidades de victoria de Berlín no eran demasiado elevadas.

Tras el final de la Gran Guerra, Alemania perdió no solo sus colonias y territorios en Europa (principalmente en favor de Estados que recuperaron su independencia después de mucho tiempo), sino también su identidad. La República de Weimar constituyó una especie de experimento social que rompía definitivamente con cualquier forma de monarquía[48]. En combinación con la crisis económica y la popularidad tanto de las ideologías de extrema derecha como de extrema izquierda, aquello constituyó una auténtica mezcla explosiva que propició el auge de los populistas. Poco después, estas fuerzas se hicieron con el poder, dando origen al Tercer Reich[49]. Los respon-

47 R. Chickering, op. cit., pp. 141–142.
48 T. S. Brown, *Weimar radicals: Nazis and communists between authenticity and performance*, Berghahn Books 2009, pp. 149–153.
49 R. J. Evans, op. cit., pp. 247–283.

sables políticos alemanes supieron aprovechar a la perfección las antiguas divisiones entre las capitales europeas, las discrepancias existentes entre estas y Washington, así como la nueva situación surgida en el este con la reciente creación de la Unión Soviética. Las debilidades existentes fueron explotadas sin contemplaciones, primero para liberarse del pago de las reparaciones y posteriormente, gracias a una considerable financiación procedente del extranjero (principalmente de Estados Unidos), para reconstruir con relativa rapidez el potencial económico y, con el tiempo, también el militar[50]. En este proceso decisorio se aprecia claramente un contexto más alto que bajo, acompañado de individualismo y masculinidad. Otro rasgo fue la alta evitación de la incertidumbre, manifestada en la cautela, el análisis del entorno y la tendencia a no provocar situaciones peligrosas mientras no existiera una convicción interna de estar preparados para afrontar un conflicto. En realidad, uno de los principales defectos de los responsables políticos alemanes a lo largo del siglo XX fue esa particular tendencia a sobreestimar prematuramente sus propias capacidades. Por lo general, se optaba demasiado pronto por soluciones definitivas. Una cosa es jugar a buscar puntos débiles, ejercer presión e intentar obtener los mayores beneficios posibles con la menor aportación propia, y otra muy distinta implicarse realmente en una crisis grave o incluso en una guerra. En numerosas ocasiones, Alemania no supo percibir esta sutil diferencia y cruzó esa línea, lo que inicialmente le reportaba beneficios, pero con el tiempo siempre terminaba de la misma manera: con el colapso de un Reich insuficientemente preparado (tanto el Segundo como el Tercero).

Conviene señalar asimismo que muchas de las decisiones de aquel período estuvieron determinadas por las circunstancias y no por los planteamientos iniciales. En un principio, Hitler pretendía establecer una alianza con Polonia, ampliando el eje antikomintern

[50] S. Marks, *The Myths of Reparations*, „Central European History" 1978, No. 11 (3),pp. 231–55.

Berlín–Roma–Tokio mediante la incorporación de Varsovia. De este modo, no solo existiría entre el Reich y la Unión Soviética una barrera territorial constituida por un futuro aliado, sino que Polonia se convertiría además en un elemento que reforzaría adicionalmente el potencial de Alemania[51]. Berlín también supo aprovechar perfectamente la política conservadora y conciliadora de las demás potencias europeas y hacerse, sin encontrar obstáculos, primero con el control de Austria y posteriormente con el de toda Checoslovaquia. Probablemente estos éxitos embriagaron en cierta medida a los responsables políticos alemanes, que decidieron formular reivindicaciones territoriales frente a Polonia. Fue un error, ya que los polacos constituyen una nación culturalmente muy específica dentro de Europa y uno de sus rasgos es un apego particularmente fuerte a su propia tierra, a todo tipo de propiedad y, en general, al país (especialmente cuando este se encuentra amenazado). En opinión de Hitler, Varsovia, al negarse a realizar concesión alguna, había humillado al creciente imperio alemán de una manera que amenazaba la imagen de fuerza cuidadosamente construida ante la cual otros pueblos se habían doblegado sin combatir. En otras palabras, la firme postura de Polonia constituía una amenaza para la política exterior alemana y, si Berlín hubiera dado marcha atrás, podría haber provocado una reacción en cadena en los territorios recientemente anexionados. En ese caso, Estados como Francia y Gran Bretaña podrían haberse dado cuenta de que Alemania era más débil de lo que parecía y comenzar a ejercer una mayor presión para conseguir la devolución de los territorios anexionados. La firme negativa de Varsovia motivó así a Alemania a llevar a cabo su primera gran operación militar y, al mismo tiempo, a poner a prueba en la práctica una nueva táctica y un armamento moderno. En realidad, si Hitler se hubiera detenido en ese momento y se hubiera limitado a mantener un juego de apariencias (la «guerra de broma») con Londres y París, quizá la historia

[51] P. Zychowicz, *Pakt Ribbentrop-Beck*, „Uważam Rze", http://www.uwazamrze.pl/ artykul/803704/pakt-ribbentrop-beck, 23.02.2018.

habría seguido un curso completamente diferente. El ataque contra Francia fue, en realidad, el principio del fin: la mencionada tendencia a sobreestimar las propias capacidades y la falta de una perspectiva a largo plazo hicieron que, en el transcurso de los años siguientes, el mito del Reich de los mil años se derrumbara como un castillo de naipes. Sin embargo, los códigos permanecieron, pese a que Alemania fue dividida en dos países situados en dos zonas de influencia diferentes. Para la sociedad alemana existente hasta entonces supuso una enorme conmoción, puesto que el país que conocía no solo quedó sometido a una especie de ocupación, sino que dejó de existir. Alemania Occidental era ya un país diferente de las anteriores formas de Estado alemán. Incluso después de la reunificación de la RFA y la RDA, seguían siendo dos sociedades diferentes que tuvieron que aprender de nuevo a convivir[52].

Desde el principio, la RFA participó en la creación de la comunidad europea, que con el tiempo adoptó la forma de la Unión Europea. El objetivo de las autoridades alemanas era abandonar la política de aislamiento, lo que se tradujo en la adhesión al Consejo de Europa en 1950 y posteriormente, en 1955, también a la OTAN. Alemania Occidental se convirtió asimismo en miembro de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (1951) y, posteriormente, de la Comunidad Económica Europea y Euratom (1957)[53]. Desde el principio, la RFA y, posteriormente, tras la reunificación, Alemania fueron miembros activos de las estructuras comunitarias europeas, realizando una aportación considerable al presupuesto común. También abogaron por la admisión de nuevos Estados. La ampliación del organismo económico europeo mediante la incorporación de nuevos Estados reforzaba no solo la coexistencia pacífica entre las naciones (las interdependencias mutuas reducían el riesgo de que estallara un conflicto), sino que también generaba beneficios económicos tan-

52 *Uniting Germany: Documents and Debates, 1944–1993*, ed. K. H. Jarausch, V. Gransow, Berghahn, New York–Oxford 1994, cap. 8.

53 *Od źródeł do Traktatu Rzymskiego: Parlament Wspólnoty*, [en:] L. Bardi, P. Ignazi, *Parlament Europejski*, trad. P. Dyrda, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2005, p. 12.

gibles para todas las partes. De este modo, la política exterior de Berlín, orientada a la ampliación gradual de la Unión, no solo incrementaba la zona de seguridad, sino también su esfera de influencia. Por otra parte, los nuevos Estados miembros podían desarrollarse económicamente con mucha mayor rapidez que en condiciones normales, elevando progresivamente el nivel de vida de sus propias sociedades. Transcurrido cierto tiempo y una vez alcanzado un nivel de desarrollo satisfactorio, estos mismos Estados podían comenzar a invertir en las economías de otros países recién incorporados, pero todavía más pobres. Así nació y comenzó a evolucionar el sistema europeo de beneficios mutuos, en el que los Estados miembros más antiguos realizaban las mayores aportaciones, pero también obtenían los mayores beneficios. También en este caso, al igual que en siglos anteriores, entraban en conflicto los intereses de los distintos Estados, especialmente los de Londres, París, Berlín y, de forma invariable, Washington. Esta vez, sin embargo, las controversias podían resolverse por medios pacíficos o, eventualmente, económicos. La desintegración de la URSS y la desaparición del Pacto de Varsovia abrieron nuevas y prometedoras posibilidades para Alemania y la comunidad europea. Sin embargo, como quedó demostrado durante la primera y la segunda década del siglo XXI, Berlín se encontró con la política de la Rusia de Putin, que seguía resultándole difícil de comprender y cuyas acciones no encajaban en las categorías de la racionalidad (económica) propia de Europa Occidental[54]. Esto se debía, naturalmente, a las diferencias culturales, ya que para los propios rusos la política de Putin no solo resulta plenamente lógica, sino incluso necesaria. Los códigos culturales que determinan el proceso decisorio de los rusos se presentan en el siguiente subcapítulo.

[54] A. Politkowska, *Rosja Putina*, Studio Emka, Warszawa 2012; P. Bell, M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Mass Media in the Russian PSYOP in Poland and the Balic States*, Lambert Academy Publishing 2017; M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Mass Media and Social Media in a hybrid war as illustrated by the conflict in Ukraine of 2014–2015*, [en:] *Information security as a part of national security in Eastern Eu-rope*, Kharkiv 2016, pp. 24–41.

Tabla 11. Proceso de toma de decisiones alemán condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	ODT	NK
Política de inversión en el desarrollo de la base colonial y de la industria del Segundo Reich.		x	x	x	x	x
Política de provocación de pequeñas crisis con el objetivo de desestabilizar el equilibrio de fuerzas existente y ampliar territorialmente las propias colonias.		x	x		x	x
Desencadenamiento de la Primera Guerra Mundial con el propósito de permitir al Segundo Reich alcanzar el estatus de potencia colonial, especialmente a costa de Francia, cuyas posesiones coloniales habrían constituido para Berlín un botín de incalculable valor.		x	x			x
Cálculo erróneo de las capacidades de su propia base económica y militar antes de la Primera Guerra Mundial.		x	x			x
Política de eliminación gradual de las sucesivas barreras y restricciones que dificultaban la reconstrucción de la posición de Alemania después de la Primera Guerra Mundial.			x		x	x
Construcción de la imagen de una Alemania poderosa y obtención de nuevos territorios sin combatir mediante la intimidación del entorno internacional.		x	x		x	x
Desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de crear una base «colonial» propia que permitiera el desarrollo económico, esta vez principalmente en Europa Oriental y Asia Occidental, como resultado de la guerra.		x	x			x
Cálculo erróneo de las capacidades de su propia base económica II militar antes de la Segunda Guerra Mundial.		x	x			x
Participación activa en la construcción y el desarrollo de la comunidad europea, principalmente como proyecto económico en el que Berlín desempeñaría uno de los papeles principales.		x	x	x	x	x
Invitación y acogida de millones de refugiados procedentes de África y Oriente Próximo sin haber realizado previamente un cálculo riguroso ni haberse preparado adecuadamente para la magnitud de este fenómeno social.		x	x			x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Alemania: 60 %.

Rusia

Los valores que parecen determinar en mayor medida la política exterior rusa son una alta distancia al poder, un colectivismo superior

a la media combinado con la feminidad, así como un nivel extremadamente alto de evitación de la incertidumbre y una orientación a largo plazo junto con un contexto bajo. De estos valores cabría deducir que los responsables políticos rusos contemplan el mundo desde la perspectiva de una jerarquía y de bloques de Estados agrupados en torno a los Estados más poderosos (alta distancia al poder combinada con colectivismo), al tiempo que aspiran a la estabilidad y al equilibrio de fuerzas en el mundo, evitando de este modo situaciones de crisis y conflictos peligrosos, mientras que sus actuaciones se caracterizan por la planificación a largo plazo y la previsión de las consecuencias de los cambios que se producen en el mundo.

Tabla 12. Valores de los códigos culturales: Rusia

Códigos culturales: Rusia					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Evitación de la Incertidumbre Alta / Baja	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo	9	KOL:6	KOB:6	9	8

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

Lamentablemente, este último valor se ve distorsionado por el contexto bajo, que, de manera similar a lo que sucede con los alemanes, limita la perspectiva únicamente a su propia región del mundo, mientras que el resto del planeta se contempla con cierto distanciamiento, lo que a su vez se traduce en errores en los cálculos geopolíticos. A partir de lo anterior podría suponerse que los rusos son una nación con una mayor inclinación hacia la coexistencia pacífica que hacia la guerra con otras naciones. Sin embargo, la historia de Rusia, incluida la más reciente, correspondiente a la primera y segunda décadas del siglo XXI, parece contradecir por completo estos valores. ¿Es realmente así? En primer lugar, el valor del colectivismo apenas supera la media, al igual que el de la feminidad, lo que no indica una tendencia a evitar los conflictos a cualquier precio. En segundo lugar, la guerra puede considerarse un elemento del juego desarrollado con otros Estados que, al mismo tiempo, desde la perspecti-

va de los responsables políticos de Moscú, no ocupan una posición equivalente. En otras palabras, este enfoque recuerda a la actitud de los franceses ante los conflictos con los Estados europeos y con las sociedades que habitaban sus antiguas colonias. Mientras que frente a las naciones europeas los franceses mostraban una actitud marcadamente conciliadora, respecto a las sociedades coloniales el recurso a una violencia brutal se consideraba no solo admisible, sino incluso necesario para restablecer el orden y la estabilidad en una determinada región (de acuerdo con el valor de la feminidad). Todos estos valores deben interpretarse siempre conjuntamente y teniendo en cuenta el contexto más amplio posible de la situación en la que se adoptaron y posteriormente se aplicaron determinadas decisiones.

Si se analizan, a su vez, todas las guerras libradas por los rusos, resulta difícil no tener la impresión de que Moscú nunca atacó durante los últimos siglos a Estados con un potencial equivalente o superior al suyo. Siempre se optaba por atacar únicamente a Estados considerados (acertada o erróneamente) más débiles y, por tanto, situados en un nivel inferior de la jerarquía de Estados, al menos desde la perspectiva de Moscú. Los conflictos con Estados de una potencia equivalente o superior siempre fueron consecuencia de la necesidad de defender el propio territorio. Tanto el siglo XX como el XXI constituyen una historia de crisis y conflictos iniciados por Moscú únicamente contra entidades consideradas más débiles o que se encontraban en una situación militar especialmente desfavorable (las actuaciones relativamente defensivas durante la Primera Guerra Mundial; la agresión fallida contra Polonia de 1919–1921, repetida en 1939 únicamente cuando se tuvo la certeza de que Polonia ya no sería capaz de defenderse al estar inmersa en la guerra contra el ejército del Tercer Reich[55]; la fallida agresión contra Finlandia[56], que

[55] H. Zieliński, *Historia Polski 1914–1939*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1985; Cz. Grzelak, H. Stańczyk, *Kampania polska 1939 roku*, op. cit., pp. 5, 385.

[56] M. Zgórniak, *Wojna zimowa 1939–1940*, [en:] *Bałtowie. Przeszłość i teraźniejszość. Materiały z sesji naukowej*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1993, pp. 138–153.

desde entonces quedó fuera del interés militar de Moscú; la Guerra Fría, que se manifestó únicamente mediante el apoyo a distintos conflictos locales en diversas partes del mundo; y, en el siglo XXI, el ataque contra Georgia y la anexión de Crimea, junto con la creciente crisis ucraniana[57]).

Los rusos seleccionaban sus objetivos con gran cautela, calculando previamente y de forma rigurosa tanto sus propias capacidades como las del adversario y, en última instancia, como demuestra la historia, cuando sus cálculos resultaban erróneos no decidían repetir el mismo error (los ejemplos de Finlandia y Polonia, donde Moscú retrasó el apoyo prometido a Alemania hasta adquirir la certeza de que alcanzaría el éxito). Todo ello demuestra asimismo claramente que el mundo durante la Guerra Fría era un lugar excepcionalmente estable y seguro, ya que los rusos no se habrían decidido a jugarse todo a una sola carta lanzando un desafío nuclear a Estados Unidos. Esta es también la razón por la que no atacarán ni a los Estados bálticos ni a Polonia mientras estén convencidos, por una parte, de que estos países forman parte del bloque de la OTAN y de la UE y, por otra, de que no pueden alcanzar un éxito real. Con el desarrollo del potencial defensivo de Polonia y el apoyo proporcionado por sus aliados, estos países quedaron, desde la perspectiva de los responsables políticos de Moscú, fuera de cualquier ámbito de consideración real. Esto no excluye, sin embargo, la continuación de la guerra de nervios ni la realización de operaciones psicológicas de gran alcance destinadas a sondear y explotar todos los puntos débiles de la alianza.

A la vista de lo anterior, conviene examinar con mayor detenimiento las decisiones estratégicamente importantes de los responsables políticos rusos con repercusiones internacionales. La Prime-

[57] M. Matusiak, *Gruzja: Wojna 2008 przedmiotem walki politycznej*,Ośrodek Studiów Wschodnich, https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2013-04-17/gruzja-wojna-2008-roku-przedmiotem-walki-politycznej, 17.04.2013; A. M. Dyner, *Aneksja Krymu: korzyści i koszty Rosji*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, https://www.pism.pl/publikacje/biuletyn/nr-66-1178, 22.05.2014.

ra Guerra Mundial no comenzó por iniciativa de Moscú, sino de Alemania. Como respuesta, pese a que Rusia no estaba preparada para un conflicto de semejante magnitud (aunque sería más apropiado afirmar que ninguno de los Estados beligerantes lo estaba), se recurrió a la ideología del paneslavismo, cada vez más popular y difundida por los medios de comunicación de la época[58]. De forma natural, Alemania fue proclamada enemiga de los eslavos, lo que permitió al régimen zarista obtener un amplio respaldo social para las futuras operaciones militares[59]. Fue precisamente entonces cuando, como parte de la propaganda antialemana, entre otras medidas, se cambió el nombre de San Petersburgo por Petrogrado. El único grupo que no compartía este entusiasmo conjunto del régimen zarista y de la sociedad eran los socialdemócratas, que se manifestaban abiertamente en contra de cualquier alianza con el zar. La guerra comenzó rápidamente a ocasionar pérdidas enormes: cientos de miles de soldados y un drástico aumento de los precios de los alimentos. Como consecuencia, comenzaron a producirse estallidos de descontento social y la propia población del imperio se volvió muy susceptible a diversas ideologías extremistas[60]. El ejército ruso estaba mal dirigido, lo que inicialmente constituyó la principal causa de las derrotas y los reveses sufridos[61]. La situación no mejoró en absoluto cuando asumió el mando el zar Nicolás II, totalmente carente de preparación para desempeñar la función de comandante en jefe. Cuanto más se prolongaba la guerra, más evidentes se hacían las deficiencias de abastecimiento derivadas de la ineficiencia

58 Z. Stojcev, *Teoretycy i entuzjaści ruchu pansłowiańskiego w medycynie*, Journal of Oncology, „Nowotwory" 2012, 62(6). pp. 477–479.

59 M. Górnikiewicz, *Ocena stopnia zastosowania wiedzy uzyskanej w trakcie czynności rozpoznawczych w procesie planowania wojskowych operacji psychologicznych (cód.: III.1.2.1.0)*, [en:] M. Górnikiewicz, *Rozpoznanie kulturowe w procesie planowania wojskowych operacji psychologicznych (cód.: III.1.2.0)*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

60 P. Chmielewski, M. Wilk, *Zarys dziejów ZSRR: 1917–1977*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1985, pp. 52–68.

61 S. Courtois, N. Werth, J. L. Panne i inni, *Czarna Księga Komunizmu*: *zbrodnie, terror, prześladowania*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, pp. 60–72.

tanto de la industria como del transporte[62]. La oposición, formada por mencheviques, bolcheviques, kadetes y antiguos aliados, se manifestó abiertamente contra el zar, obteniendo un respaldo social cada vez mayor[63]. A finales de 1915 y comienzos de 1916, el ejército zarista ya se limitaba a retroceder ante las tropas alemanas. Además, dentro del país aumentaba la rebelión contra el régimen zarista, cuyo gobierno estaba compuesto por advenedizos (la zarina, junto con Rasputín, había provocado la destitución de los ministros más eficaces, sustituyéndolos por personas leales, pero completamente incompetentes[64]). Las primeras huelgas de 1917 fueron reprimidas con gran firmeza, lo que, sin embargo, no impidió que la población continuara reuniéndose y expresando, todavía de forma pacífica, su descontento. Solo la difusión de rumores sobre una inminente hambruna, la compra masiva de pan y los problemas de abastecimiento provocados por el duro invierno hicieron que los habitantes de la capital, alentados por los opositores, comenzaran a protestar cada vez más abierta y masivamente contra la monarquía. Comenzaron los ataques contra agentes de policía y comisarías. Las autoridades perdieron el control de algunos de los barrios obreros de Petrogrado. Se desplegó al ejército, que en algunos lugares abrió fuego contra la población. Sin embargo, poco después los soldados, al no querer disparar contra sus compatriotas, comenzaron a pasarse al bando de los manifestantes[65].

Este fue el principio de la caída del régimen zarista, que conviene analizar en relación con los códigos mencionados al principio. En una primera aproximación, podría suponerse que las acciones de los manifestantes contradecían la distancia al poder, el predominio de la feminidad, así como la perspectiva a largo plazo y, especialmente, el alto nivel de evitación de la incertidumbre. Por otra parte, debe recordarse que la población actuaba convencida de que pronto moriría de

62 Ibidem, p. 60.
63 P. Chmielewski, M. Wilk, op. cit., pp. 50–60.
64 Praca zbiorowa, *Słownik historii XX wieku*, Kraków 1993, p. 335.
65 R. Pipes, *Rewolucja rosyjska*, PWN, Warszawa 1994, pp. 434–438.

hambre como consecuencia de la incompetencia del gobierno y de la incapacidad del zar para dirigir la guerra. El propio monarca, Nicolás II, nunca había gozado de especial consideración entre la sociedad rusa, y el desarrollo de la Primera Guerra Mundial, extremadamente desfavorable tanto para Rusia como para el conjunto de la sociedad, hizo que la autoridad del zar se derrumbara por completo. En otras palabras, el valor de la distancia al poder se trasladó a los agitadores y combatientes de la oposición. Además, las multitudes rara vez actúan de forma racional en situaciones de crisis, guiándose más bien por el intelecto de un niño dominado por las emociones que por el de un adulto equilibrado[66]. Esto también resulta relevante para el funcionamiento de los códigos, que tienen más que ver con la adopción de decisiones lógicas dentro de una determinada cultura que con la actuación bajo la influencia de las emociones. En otras palabras, la pérdida de autoridad del zar hizo que su papel fuera asumido por los líderes revolucionarios. Posteriormente, la población de la capital siguió sus indicaciones casi ciegamente, tratando de garantizar su propia supervivencia, puesto que la sensación interna de seguridad de aquellas personas se había visto seriamente menoscabada. Probablemente, si el zar hubiera gozado de la autoridad propia de una persona fuerte, incluso implacable, capaz de garantizar al menos una relativa seguridad y tranquilidad, la revolución habría sido sofocada desde el principio, sin llegar a obtener un apoyo social más amplio. Por desgracia para Rusia, el zar Nicolás II resultó ser un hombre extremadamente débil y tuvo que enfrentarse a uno de los mayores desafíos de la historia: la Primera Guerra Mundial. Con el final de esta se derrumbó el sistema monárquico existente hasta entonces, sustituido por el naciente imperio soviético. Los nuevos líderes, brutales e implacables, resultaron ser los dirigentes adecuados para unos tiempos difíciles y, sin tener en consideración las víctimas causadas entre su propia nación y las demás, crearon una grave amenaza para el resto del mundo de la época. No obstante, los códigos culturales que habían acompa-

[66] L. Wojtasik, *Psychologia propagandy politycznej*, PWN, Warszawa 1986, pp. 302–343.

ñado a la política exterior rusa antes de la Primera Guerra Mundial continuaron influyendo en los nuevos responsables políticos.

La intención de Moscú era extender la revolución, entre otras razones, para excluir teóricamente en el futuro las guerras inspiradas por reducidos grupos de personas en el poder[67]. Probablemente, la mayoría de los dirigentes de Moscú creían en esta amalgama ideológica y estaban convencidos de que los terribles actos que cometían servían a un bien superior en un futuro más o menos indeterminado. Por consiguiente, puede apreciarse aquí la influencia tanto de los códigos del colectivismo como de la orientación a largo plazo. También resultaba importante la distancia al poder, que imponía establecer relaciones respetuosas con otras potencias y, al mismo tiempo, permitía no tener en consideración en absoluto a los Estados más débiles. De ahí también la guerra con Polonia entre 1919 y 1921, pese a que durante la revolución los líderes comunistas habían considerado favorablemente a los polacos por luchar contra el mismo régimen zarista. El siguiente ataque, en 1939, también se llevó a cabo con un retraso considerable y únicamente cuando Moscú adquirió la certeza de que Polonia ya no sería capaz de recuperarse. La entrada en la guerra del lado de los Aliados fue consecuencia de la agresión alemana, frente a la cual Rusia podía no haber sido capaz de defenderse por sí sola. Las posteriores negociaciones con los Aliados sobre la futura configuración de Europa fueron asimismo consecuencia de la capacidad para aprovechar eficazmente las debilidades y desarrollar un juego psicológico de apariencias sin intención real de aplicar una u otra medida. El proceso decisorio de Stalin fue el resultado de la combinación de los códigos rusos y georgianos, aunque en la conducción de la política exterior se apoyaba en las opiniones de determinadas personas de su entorno más próximo[68].

Como se estableció al principio, el objetivo de este análisis no consiste en examinar el perfil psicológico de cada uno de los dirigen-

67 P. Chmielewski, M. Wilk, op. cit., pp. 64–67.

68 S. S. Montefiore, *Stalin. Dwór czerwonego cara*, Wydawnictwo Magnum 2004.

tes con personalidades fuertes, sino en determinar en qué medida los códigos generales condicionaban su proceso decisorio. En este caso parece que lo hacían en un grado bastante considerable, con la excepción del predominio de los rasgos femeninos, ya que Stalin aspiraba a crear un bloque de Estados, pero bajo su propio liderazgo, y a extender la revolución (predominio de los rasgos colectivistas), actuando generalmente sobre la base de estrategias a largo plazo y adoptando un contexto más amplio que limitado. Aunque en su vida privada no constituía un ejemplo de persona que practicara la distancia al poder respecto a individuos de posición elevada, sí la respetaba rigurosamente en las relaciones internacionales, interpretando la realidad internacional desde la perspectiva de las esferas de influencia de las potencias y de las alianzas interestatales. Cabe destacar que nunca accedió a proporcionar a China, que insistía constantemente en ello, la tecnología necesaria para fabricar armamento avanzado, consciente de que solo sería cuestión de tiempo que Pekín se volviera contra Moscú. Este error lo cometió su sucesor, Jrushchov, provocando una crisis en las relaciones entre Moscú y Pekín, que hasta entonces habían sido impecables. Por consiguiente, Stalin estaba sometido en parte a la influencia de los códigos culturales rusos, en cierta medida a los georgianos y también a los códigos individuales. Sin embargo, evitaba de forma sistemática una guerra abierta con entidades de un potencial equivalente o incluso suficientemente elevado. Como resultado, se produjo la guerra de Corea, pero no un enfrentamiento directo entre la URSS y la OTAN.

Tras la muerte de Stalin, la política de Moscú se limitó a apoyar e incluso crear movimientos comunistas en diferentes partes del mundo, aunque continuó evitando un conflicto abierto con Occidente[69].

[69] J. Itzigsohn, *Developing Poverty: The State, Labor Market Deregulation, and the In-formal Economy in Costa Rica and the Dominican Republic*. University Park: Penn State University Press, Pennsylvania 2000, pp. 41–42; H. Farid, *Mass Killings and Capitalist Expansion, 1965–1966*, [en:] *The Inter-Asia Cultural Studies Reader*, ed. Kuan-Hsing Chen, Chua Beng Huat, Routledge, London 2007, pp. 207–222; Qiang Zhai, *China and the Vietnam Wars, 1950–1975*, University of North Carolina Press 2000, p. 135; O. Sarin, L. Dvoretsky, *Alien Wars:*

Prácticamente la única guerra en la que Rusia se implicó plenamente fue la de Afganistán[70]. La caída de la Unión Soviética se debió en gran medida a la actitud moderada de Moscú frente al movimiento de liberación nacional en Polonia (que provocó un efecto dominó en los demás países del bloque soviético). Como consecuencia, los rusos perdieron su propia identidad. No tenía nada de extraño, teniendo en cuenta que la identidad nacional había comenzado a configurarse poco antes del estallido de la Primera Guerra Mundial y posteriormente se había fusionado con la ideología comunista. Solo la llegada de Putin al poder permitió a los rusos redefinir su identidad, al tiempo que asumían buena parte del legado de la política exterior del antiguo imperio soviético. El resultado fueron las guerras de Chechenia, todavía desarrolladas dentro del territorio de Rusia[71]. Las siguientes operaciones militares, llevadas a cabo durante la primera y la segunda década del siglo XXI, traspasaron las fronteras de la Federación. Sin embargo, al igual que anteriormente, siempre se caracterizaron por librarse contra adversarios considerablemente más débiles, lo que, paradójicamente, debía proporcionar a Moscú una mayor sensación de seguridad al alejar la amenaza de sus fronteras mediante la creación de las denominadas zonas tampón (Estados dependientes o parcialmente sometidos a la influencia rusa). En este enfoque pueden encontrarse indicios de la influencia de todos los códigos.

Tabla 13. Proceso decisorio ruso condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	KOB	KOL	WUN	ODT	NK
Enfoque prudente y conservador respecto a la preparación y conducción de las operaciones militares durante la Primera Guerra Mundial (una guerra no deseada).	x	x	x	x	x	x

The Soviet Union's Aggressions Against the World, 1919 to 1989, Presidio Press 1996, pp. 93–4.

70 W. Roszkowski, *Półwiecze. Historia polityczna świata po 1945 roku*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2005, p. 299.

71 A. Babczenko, *Dziesięć kawałków o wojnie. Rosjanin w Czeczenii*, Warszawa 2009; K. Kurczab-Redlich, *Wowa, Wołodia, Władimir: tajemnice Rosji Putina*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2016.

Contenido de la decisión	DW	KOB	KOL	WUN	ODT	NK
Falta de una reacción suficientemente firme ante las huelgas y revueltas, así como frente a los círculos opositores antes del estallido de la Primera Guerra Mundial.		x	x	x		x
Búsqueda de la expansión armada de la revolución, aunque mediante ataques contra Estados considerados más débiles o que se encontraban en una situación socioeconómica más desfavorable, con el objetivo de crear una república federal y establecer una red de Estados interdependientes y cooperantes.	x	x	x	x	x	x
Búsqueda de la subordinación de los Estados socialistas y comunistas más débiles mediante la creación de las denominadas repúblicas federadas.	x	x	x	x	x	x
Ataque contra Polonia en 1939 conjuntamente con el Tercer Reich, llevado a cabo con un considerable retraso y en un momento en el que ya no cabía ninguna duda de que Polonia no sería capaz de defenderse; el objetivo final era crear una república federada.	x		x	x	x	x
Negociaciones con Estados Unidos y Gran Bretaña sobre la nueva configuración del mundo, como resultado de las cuales numerosos países quedaron bajo la influencia de Moscú, no del todo conforme con la visión inicial de los aliados occidentales: comienzo de la Guerra Fría.	x	x	x	x	x	x
La Guerra Fría como enfrentamiento entre dos potencias caracterizado por evitar un conflicto abierto y, en su lugar, librar enfrentamientos indirectos en los territorios de otros Estados.	x	x	x	x	x	x
Falta de una reacción firme ante el movimiento de liberación nacional en Polonia, que contribuyó a la posterior desintegración del Pacto de Varsovia.		x	x	x		x
Intervención militar en la rebelde Chechenia, cuya secesión podría haber provocado una crisis en el Cáucaso y, como consecuencia, un considerable debilitamiento de la posición internacional de Rusia.	x			x	x	x
Ataque contra Georgia, anexión de Crimea y apoyo al conflicto en el este de Ucrania, con el objetivo de mantener zonas de amortiguación constituidas por Estados dependientes o interdependientes.	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Rusia: 89 %.

Polonia

Debido a su nacionalidad polaca, el autor conoce mejor el grupo social al que él mismo pertenece. Por otro lado, precisamente por

este motivo resulta especialmente difícil mantener la objetividad necesaria desde el punto de vista científico. Por ello, el autor desea comenzar disculpándose sinceramente por los posibles errores de interpretación y, al mismo tiempo, pese al evidente apego a su propia nacionalidad, procurar mantener una actitud lo más objetiva posible respecto de los códigos culturales polacos. En cierta medida, resultó útil basarse en los resultados de las investigaciones de los antropólogos anteriormente citados, quienes en modo alguno se caracterizaban por manifestar un origen polaco. No obstante, el propio procedimiento de elaboración de los resultados obtenidos también deja cierto margen para posibles distorsiones, incluso inconscientes, algo que el autor ha procurado evitar por todos los medios. Esta salvedad resultaba, sin embargo, necesaria teniendo en cuenta el rigor de la investigación y la honestidad para con todos los potenciales lectores de la presente obra.

Probablemente pueda sonar algo patético, pero los polacos son una nación que se distingue claramente de otros grupos sociales que habitan el continente europeo. La historia ha demostrado que son capaces de realizar grandes hazañas y enormes sacrificios, guiándose a menudo no por el pragmatismo, sino por una necesidad interna de actuar de una determinada manera. Por lo general, lo hacen basándose en su propio código religioso, ético o, sencillamente, moral. Por otro lado, a lo largo de la historia muchos polacos se han guiado por sus propios intereses particulares, anteponiendo el bien individual al bien común. Al mismo tiempo, esos mismos polacos han sido capaces de mostrar una disposición al sacrificio que, incluso para ellos mismos, podía resultar difícil de comprender poco antes, siempre que la patria u otro bien nacional se encontraran amenazados. Durante la Baja Edad Media y el Renacimiento, los polacos construyeron un imperio regional que posteriormente perdieron como consecuencia de una serie de decisiones poco meditadas[72]. Los soldados polacos fueron capaces de atacar a adversarios muy

[72] M. Morys-Twarowski, *Polskie imperium*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak 2016.

superiores en número y, en numerosas ocasiones, alcanzar éxitos sorprendentes[73]. Por otro lado, parte de los responsables de la toma de decisiones en Polonia, confiando excesivamente en sus propias capacidades, descuidaron por completo la preparación ante los desafíos derivados de la realidad política del siglo XVIII, que cambiaba de forma dinámica, al tiempo que se dejaban instrumentalizar por grupos de influencia extranjeros. Resulta especialmente significativo el ejemplo del denominado Diluvio sueco del siglo XVII, cuando el rey de Suecia ocupó prácticamente toda Polonia sin encontrar apenas resistencia. Los miembros de la nobleza (el 10 % de la sociedad) llegaron sencillamente a un acuerdo con el nuevo monarca y, a cambio de promesas de diversos beneficios, aceptaron entregarle el poder[74]. Tampoco nadie quería morir enfrentándose al poder militar sueco, que por aquel entonces gozaba de fama por su elevada eficacia. Sin embargo, bastó un período relativamente breve de dominio sueco para que la mayoría de esa misma nobleza, sin preocuparse ya por las pérdidas que pudiera sufrir, se alzara con éxito contra el ocupante y lo expulsara de su patria. Asimismo, las célebres particiones de Polonia fueron, por un lado, consecuencia de su debilidad militar, pero también de los conflictos entre los centros polacos de toma de decisiones, algunos de los cuales llegaron a acuerdos con las potencias invasoras. Esta vez, sin embargo, la superioridad de los invasores era tan considerable que los posteriores intentos de resistencia emprendidos únicamente por una parte minoritaria de la sociedad resultaron infructuosos[75]. No obstante, a medida que se consolidaba el poder de las potencias ocupantes, las tendencias de liberación nacional, en lugar de debilitarse, fueron intensificándose,

[73] *Rozkwit i upadek I Rzeczypospolitej*, ed. R. Butterwick, Warszawa 2010, pp. 21–35; A. Zajączkowski, *Szlachta polska. Kultura i struktura*, „Semper", Warszawa 1993, pp. 10–45.

[74] Z. Wójcik, *Międzynarodowe położenie Rzeczypospolitej*, [en:] *Polska XVII wieku: państwo, społeczeństwo, kultura*, ed. J. Tazbir, Warszawa 1974, pp. 54––55.

[75] T. Cegielski, Ł. Kądziela, *Rozbiory Polski 1772–1793–1795*, Warszawa 1990; B. Szyndler, *Powstanie kościuszkowskie 1794*, Wydawnictwo Ancher, Warszawa 1994, pp. 24–32.

lo que finalmente se tradujo en la recuperación activa de la independencia en el contexto de las profundas transformaciones geopolíticas que siguieron a la Primera Guerra Mundial[76].

Durante el período de entreguerras, los polacos volvieron a dedicar una parte considerable de sus valiosos esfuerzos a disputas internas y una parte mucho menor al desarrollo efectivo de sus capacidades defensivas. Cabe afirmar con toda rotundidad que las fuerzas armadas fueron reconstruidas y desarrolladas; sin embargo, este esfuerzo podría haber resultado mucho más eficaz de no haber sido por los numerosos conflictos entre los centros de toma de decisiones, que en aquel momento se agrupaban en torno a determinadas opciones políticas[77]. Paralelamente, se desarrollaron diversas ramas de la industria, se amplió la infraestructura de transporte y se construyeron nuevas ciudades, como Gdynia, cuyo puerto era sumamente moderno para la época. Polonia sucumbió ante el avance hitleriano, en cierta medida, como consecuencia de sus propias decisiones. Por un lado, la movilización abarcó únicamente una pequeña parte de los reservistas disponibles; por otro, el plan contemplaba la retirada y la ejecución de un contraataque en el momento en que llegara el auxilio francés, que nunca se produjo. Esta fue también una de las razones de los rápidos avances territoriales de la Wehrmacht. Lamentablemente, cuando los soviéticos atacaron desde el otro flanco y los franceses no hicieron el menor movimiento, quedó claro que aquel «meticuloso» plan defensivo había fracasado por completo. Los mandos polacos realmente no habían previsto que Moscú pudiera lanzar un ataque de forma tan abierta y contundente. Teniendo presentes las experiencias de 1919–1921, deberían haberse preparado para la eventualidad de que surgieran problemas con la ayuda francesa. En resumen, aquel «brillante» plan defensivo presuponía que todos los actores se comportarían honorablemente, algo que, evidentemente, no se correspondía en absoluto con la dura rea-

[76] *Kronika powstań polskich 1794–1944*, Kronika, Warszawa 1994, pp. 333, 338.

[77] B. Winiarski, *Między dwiema wojnami*, [en:] *Polityka gospodarcza*, ed. 3, PWN, Warszawa 2006, pp. 115–119.

lidad internacional. Para mayor claridad, cabe añadir que, si Polonia hubiera estado en el lugar de Francia, los responsables polacos de la toma de decisiones habrían cumplido las promesas y obligaciones contraídas, sin atender al cálculo inmediato de pérdidas y beneficios. Lo habrían hecho incluso si dichas promesas hubieran sido formuladas únicamente de palabra, y con mayor razón si hubieran constado por escrito. Esta es otra característica de los polacos: un romanticismo innato que condiciona una concepción de la moralidad en cierta medida alejada de las duras realidades geopolíticas.

Conviene citar en este punto las palabras del vizconde Palmerston, Henry John Temple, quien afirmó: «Gran Bretaña no tiene aliados eternos ni enemigos eternos; solo son eternos los intereses de Gran Bretaña y el deber de protegerlos»[78]. Los polacos representan la viva antítesis de este planteamiento, ya que tanto los aliados como los enemigos son tratados con gran seriedad, independientemente de los intereses coyunturales. Al menos así ha sido hasta ahora, si se analizan detenidamente tanto las actuaciones de personalidades destacadas como las decisiones adoptadas por los responsables polacos en el ámbito internacional. Prácticamente siempre y a cualquier precio, los polacos han procurado cumplir la palabra dada y actuar de una manera que, desde su propia perspectiva, consideraban honorable, lo que en numerosas ocasiones significaba actuar de forma poco pragmática. Por otro lado, precisamente por esta razón los polacos pueden ser aliados ideales. En este punto podría objetarse que los polacos aceptaron formar parte del Pacto de Varsovia y que posteriormente contribuyeron de manera decisiva a su desintegración. Sin embargo, semejante interpretación constituiría una sobreinterpretación por varias razones. En primer lugar, la fórmula de la República Popular de Polonia fue impuesta a los polacos desde arriba durante las reuniones entre los Aliados[79]. En segundo lugar, ni los aliados occidentales ni los polacos que los apoyaban (y mucho

78 J. Ridley, *Lord Palmerston*, Constable 1970.

79 A. Wąsowski, *Teheran-Jałta: Nowy porządek świata*, t. 1: *1944–1945*, New Media Concept, Warszawa 2009, pp. 15–17.

menos la población común) eran conscientes de cómo funcionaría en realidad aquella «Polonia libre». La inmensa mayoría de la sociedad estaba agotada tras una guerra de muchos años y de consecuencias devastadoras, que había terminado con la recuperación de su propio país, con el escudo nacional polaco, sus banderas y su lengua. Para el polaco medio de aquella época parecía que Polonia estaría vinculada de alguna manera a Moscú, pero que, en esencia, había reaparecido en el mapa como un Estado independiente. Solo con el tiempo se hizo evidente que aquel «vínculo con Moscú» era extremadamente fuerte, hasta el punto de generar una dependencia prácticamente total y paralizante[80]. Una parte minoritaria de la sociedad, que no aceptaba esta situación, emprendió una lucha que, en esencia, era suicida; la mayoría, sin embargo, anhelaba recuperar una cierta normalidad. Solo después de varias décadas de gobierno comunista y ante el progresivo deterioro de la situación económica, la nación polaca se rebeló con el objetivo de derrocar un poder que percibía cada vez más como odiado y ajeno. Esta constituye otra característica nacional, muy frecuentemente impulsada por actitudes emocionales, que provoca cambios dinámicos en la actitud hacia cualquier autoridad o poder que haya perdido el respeto y, con ello, la obediencia de la sociedad. El mismo mecanismo había funcionado anteriormente durante las particiones, aunque en cada ocasión fue reprimido de forma sangrienta. Ello no impidió, sin embargo, que esta tendencia particular de la nación polaca resurgiera una y otra vez en las generaciones posteriores. Por esta razón, los polacos constituyen una nación especialmente difícil de someter a cualquier forma de ocupación (incluso cuando esta adopta una apariencia de independencia). Volviendo, no obstante, a los códigos y a las investigaciones de G. Hofstede, M. Bond y E. Hall, los polacos se caracterizan por los siguientes valores:

[80] P. Osęka, *Jak powstawał PRL, pradzieje polski ludowej*, „Focus", http://www.focus.pl/artykul/jak-powstawal-prl-pradzieje-polski-ludowej, 20.06.2017.

Tabla 14. Valores de los códigos culturales: Polonia

Códigos culturales: Polonia					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo	7	IND:6	MES:6,5	9	4

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

De lo anterior se desprendería que los responsables polacos de la toma de decisiones perciben el mundo como una estructura jerárquicamente ordenada de actores más fuertes y más débiles (en relación unos con otros) y que muestran respeto hacia los Estados más poderosos. La excepción puede darse cuando se encuentran en el bando opuesto a una determinada potencia; en tal caso, pueden llegar incluso a mostrar desprecio y desdén. En caso de estrecha cooperación con una determinada potencia, deberían comportarse como un aliado fiel y leal, mostrando incluso cierta tendencia a una excesiva diligencia a la hora de seguir la línea de política exterior marcada por dicho Estado. El predominio del individualismo indica que los polacos no sienten una necesidad interna de pertenecer a diversas organizaciones o alianzas, sino que dicha pertenencia debería derivarse más bien de determinadas circunstancias geopolíticas (por ejemplo, para garantizar su seguridad, acelerar el desarrollo económico u obtener una posición geopolítica más favorable). Al mismo tiempo, conviene señalar que el valor del individualismo no es especialmente elevado, ya que supera la media en apenas un punto, lo que puede indicar una capacidad para desenvolverse eficazmente dentro de distintas formas de cooperación internacional (al mismo tiempo, la actividad de Polonia en el foro europeo podría parecer contradecir este valor, aunque también cabe señalar que los responsables políticos polacos nunca han tenido la intención de abandonar las estructuras europeas y que la política de Varsovia está parcialmente vinculada a la política de otros Estados de Europa Central y Oriental, lo que indica una capacidad para maniobrar entre distin-

tas esferas de influencia e intereses en el ámbito internacional[81]). El ligero predominio de la masculinidad se traduce en una tendencia superior a la media hacia la competencia y las actitudes agresivas, incluido el recurso a la fuerza para resolver problemas. Al mismo tiempo, dado que este factor no alcanza un valor suficientemente elevado, dicha tendencia debería manifestarse en la práctica con moderación, dependiendo de la situación geopolítica. Por su parte, un nivel extremadamente alto de evitación de la incertidumbre indicaría temor ante la posibilidad de entrar en cualquier situación de riesgo, algo que, sin embargo, contradice por completo la historia de los polacos hasta la fecha. Un nivel tan elevado debería limitar significativamente la tendencia a cualquier forma de protesta abierta o rebelión contra una potencia capaz de amenazar a los polacos, incluida una potencia ocupante. En realidad, resulta difícil encontrar en el proceso decisorio polaco en el ámbito internacional algún fundamento para este valor, quizá con la única excepción de la subordinación a un Estado considerado por los responsables polacos como líder.

La orientación a corto plazo combinada con un alto contexto puede ser sencillamente consecuencia de un largo período de funcionamiento como Estado periférico y, anteriormente, como territorio sometido a una ocupación extranjera. Por consiguiente, el único período en el que pudieron configurarse los valores de orientación a largo plazo o de alto contexto fue el relativamente breve, desde la perspectiva de la historia de Polonia, período de la República de las Dos Naciones, que durante algo menos de doscientos años constituyó un auténtico imperio regional[82]. Conviene subrayar que se tra-

[81] K. Sikora, *Jarosław Kaczyński na miesięcznicy zapowiedział wyjście z Unii? Mamy komentarz PiS*, wp.pl, https://wiadomosci.wp.pl/jaroslaw-kaczynski-na-miesiecznicy-zapowiedzial-wyjscie-z-unii-mamy-komentarz-pis-6164992236222081a, 11.09.2017; *Premier Morawiecki: Nie ma tematu Polexitu. Polska pozostanie częścią UE*, TVP.info, http://www.tvp.info/35798278/premier-morawiecki-nie-ma-tematu-pole-xitu-polska-pozostanie-czescia-ue, 29.01.2018.

[82] M. Morys-Twarowski, op. cit.; A. Zajączkowski, op. cit., pp. 10–87; *Rozkwit i upadek I Rzeczypospolitej*, ed. R. Butterwick, Warszawa 2010, pp. 212.

taba de un imperio regional, puesto que el ámbito de interés de los responsables políticos polacos siempre se limitó a los países vecinos más próximos. Por tanto, precisamente estos valores de ambos códigos no deberían sorprender y, por desgracia, en la historia hasta la fecha pueden encontrarse numerosos ejemplos que confirman su influencia sobre el proceso decisorio, como se expondrá más adelante.

Al examinar con mayor detenimiento la historia de Polonia, conviene remontarse al siglo XIX, durante el cual se produjeron varios levantamientos. Todos estos movimientos se caracterizaron, por una parte, por el rechazo de la ocupación y, por otra, por la ausencia de una perspectiva más amplia y de un plan realista para alcanzar el objetivo previsto, es decir, recuperar la independencia. En otras palabras, aunque el inicio de cada levantamiento estaba relativamente bien pensado, su posterior desarrollo quedaba ya en manos de las circunstancias o, más exactamente, de los acontecimientos que iban surgiendo sobre la marcha. Conviene subrayar que, si los insurgentes hubieran realizado cálculos antes de decidir desafiar a la poderosa maquinaria militar de los ocupantes, probablemente habrían preferido esperar, desarrollar su potencial y aguardar el momento adecuado. Sin embargo, en la historia de Polonia no fue así. Puede decirse que, tras una pausa generacional, se producía un nuevo levantamiento y después otro (el Levantamiento de Noviembre de 1830–1831, los levantamientos de la Gran Polonia de 1846 y 1848, el Levantamiento de Cracovia de 1846 y el Levantamiento de Enero de 1863–1864[83]). Otro acontecimiento anterior a la Primera Guerra Mundial que confirma la tesis sobre la naturaleza revolucionaria de los polacos fue su participación en la revolución de 1905, que en los territorios bajo dominio ruso afectó, entre otras, a ciudades polacas como Varsovia, Łódź, Ostrowiec y Radomsko[84]. Un cambio importante consistió en la transformación de la monarquía absoluta existente hasta entonces en una monarquía constitucional, con la

[83] R. Korbal, *Polskie powstania narodowe*, Bellona, Warszawa 2016.

[84] A. Massalski, *Rewolucja lat 1905–1907. Kielce w przededniu I wojny światowej (1907–1914)*, [en:] Z. Guldon, A. Massalski, *Historia Kielc do 1945 roku*, Kielce 2000, p. 272.

posibilidad de registrar partidos políticos y desarrollar su actividad, lo que permitía celebrar elecciones a los órganos legislativos y formar a partir de ellos los órganos ejecutivos. En 1912 se creó en el territorio bajo dominio austrohúngaro la Comisión Provisional de los Partidos Independentistas Confederados y, posteriormente, dentro de dicha Comisión, su Departamento Militar, del que dependían el Tesoro Militar Polaco y la Asociación de Fusileros «Strzelec». Así surgió el germen de las futuras fuerzas armadas polacas, que participaron activamente en la Primera Guerra Mundial y, posteriormente, en la delimitación de las fronteras de una Polonia que recuperó su independencia después de 123 años de sometimiento[85].

Desde la perspectiva de los códigos culturales, todas estas actuaciones estaban bastante bien pensadas en un horizonte temporal relativamente corto, mientras que, a medida que evolucionaba la situación, se elaboraban nuevos planes y se fijaban nuevos objetivos. El objetivo era recuperar la independencia de Polonia, aunque difícilmente puede hablarse de que ya en 1912 existiera un plan detallado, con distintas variantes relativas a la recuperación de la independencia y basado en diversos posibles escenarios de desarrollo y desenlace de la Primera Guerra Mundial. Se parecía más bien a una adaptación continua a la situación, lo que constituye, de hecho, una confirmación tanto de la orientación a corto plazo como del bajo contexto. Tampoco puede hablarse de alianzas más amplias y profundas, sino más bien de acuerdos temporales celebrados con el objetivo de alcanzar una finalidad concreta y, por lo general, limitada en el tiempo, lo que a su vez confirma el claro predominio del individualismo. Los intentos reiterados a lo largo de los siglos XIX y XX de recuperar la independencia por la fuerza constituyen un buen ejemplo del predominio de la masculinidad. El único valor que no encuentra absolutamente ninguna correspondencia con el proceso decisorio del período de las particiones y de la participación en la Gran Guerra es la evitación extremadamente alta de la incer-

85 W. Potkański, *Terroryzm na usługach ugrupowań lewicowych i anarchistycznych w Królestwie Polskim do 1914 roku*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2014.

tidumbre. Sería más apropiado afirmar que ocurrió exactamente lo contrario.

El período de entreguerras fue, por desgracia, una época de continuas luchas entre diversas opciones políticas, interrumpidas por el golpe de mayo de 1926 y la asunción de un poder prácticamente absoluto por parte del sector agrupado en torno a la figura del mariscal Józef Piłsudski (los círculos procedentes de las Legiones y, por tanto, personas que habían participado directa y militarmente en la recuperación de la independencia)[86]. El gobierno de la denominada Sanacja fue descrito en numerosas fuentes como autoritario. Curiosamente, la estabilidad política impuesta por la fuerza tuvo un efecto positivo sobre el crecimiento económico gradual[87]. Tras la muerte del mariscal J. Piłsudski en 1935, los responsables políticos alemanes y rusos se percataron rápidamente de la debilidad interna del gobierno e intentaron aprovecharla de diversas maneras en el ámbito internacional. Entre otras cosas, una hábil maniobra alemana destinada a implicar a las autoridades polacas de la época en la aceptación de la anexión de una parte de los territorios de Checoslovaquia (Polonia recibió Zaolzie, con una superficie de 800 km^2) hizo que Polonia comenzara a ser percibida en Europa Occidental como un agresor al mismo nivel que Alemania[88]. Además, tras la muerte del mariscal, los sectores de extrema derecha iniciaron una campaña contra la población judía y la población de confesión ortodoxa, que habitaban una parte considerable de la Polonia de la época. En defensa de los judíos se posicionó entonces el PPS, partido del que procedía el ya fallecido mariscal J. Piłsudski. Por desgracia, todo ello hizo que la imagen de Polonia en los medios de comunicación extranjeros comenzara a adquirir tonos bastante sombríos, con frecuencia mucho más negativos de lo que correspondía a la realidad. Una vez más entraron en juego los códigos de masculinidad, bajo contexto y orien-

86 A. Chojnowski, *Piłsudczycy u władzy. Dzieje Bezpartyjnego Bloku Współpracy z Rządem*, Wrocław–Warszawa–Gdańsk–Łódź: Ossolineum 1986, p. 10.
87 B. Winiarski, *Między dwiema wojnami*, op. cit.
88 I. Lukeš, E. Goldstein: *The Munich crisis, 1938: prelude to World War II*, Routledge 1999, p.48.

tación a corto plazo, que influían en la incapacidad para prever las consecuencias de las acciones emprendidas. El Tercer Reich, cada vez más consciente de la debilidad de los centros polacos de toma de decisiones y, al mismo tiempo, de la opinión poco favorable de la que gozaba Polonia en París y Londres, formuló en 1938 reivindicaciones territoriales consistentes en la incorporación de la Ciudad Libre de Danzig al Reich, así como en la construcción de una autopista y una línea ferroviaria extraterritoriales que conectaran Prusia Oriental con Alemania[89]. Los responsables polacos de la toma de decisiones consideraron acertadamente que aquello no solo constituía un atentado contra la soberanía polaca, sino también una prueba de fuerza destinada a comprobar si en el futuro sería posible plantear nuevas reivindicaciones territoriales. Probablemente, la situación podría haberse gestionado de muchas maneras, demostrando fuerza pero sin humillar públicamente a Berlín, que en aquel momento comenzaba a basar su política en el efecto psicológico de intimidar a otras naciones y obtener de este modo nuevos territorios sin combatir. Los responsables polacos de la toma de decisiones pronunciaron un «no» rotundo, lo que se correspondía plenamente con la mayoría de los códigos, aunque nuevamente no guardaba relación alguna con el código de alta evitación de la incertidumbre[90]. Como consecuencia, Alemania denunció el pacto de no agresión previamente suscrito y poco después atacó Polonia. El posterior ataque desde el este por parte de la Unión Soviética puso fin a la existencia de una Polonia independiente durante las siguientes décadas, ya que la República Popular de Polonia creada después de la guerra no solo no era un Estado independiente, sino que incluso disponía de una soberanía interna muy limitada, por no mencionar su política exterior, que debía coincidir plenamente con la política del Pacto de Varsovia o, más

89 H. Batowski, *Agonia pokoju i początek wojny*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań, 1984, pp. 210–212.

90 Fragmentos del discurso del ministro de Asuntos Exteriores Józef Beck ante el Sejm, 5 de mayo de 1939, https://www.youtube.com/watch?v=sepbDG-P964A, 3.03.2018.

exactamente, con la de Moscú[91]. Solo puede hablarse de una política exterior independiente después de 1989, cuando dejó de existir la República Popular de Polonia y fue sustituida por la Tercera República de Polonia, continuadora de la tradición de libertad de la Segunda República, renacida tras la Primera Guerra Mundial[92].

La prioridad del Gobierno polaco fue, naturalmente, incorporarse tanto a las estructuras de la OTAN como a las de la Unión Europea, que garantizaban la independencia ante una posible reaparición del imperialismo ruso[93]. Polonia se convirtió, por supuesto, en Estado miembro de ambas organizaciones, estrechando la cooperación militar principalmente con Estados Unidos y la cooperación socioeconómica con los demás Estados de la Unión. En este punto conviene señalar las numerosas tensiones y discrepancias que surgían en el seno de la Unión, derivadas de la confluencia de los intereses de numerosos Estados, así como de la presencia todavía muy activa de Estados Unidos en el ámbito europeo. Polonia, como país profundamente interesado desde el punto de vista militar en mantener las mejores relaciones posibles con Washington, se encontraba en ocasiones entre estas dos fuerzas y, por lo general, mostraba una mayor inclinación hacia la parte estadounidense. La situación se mantuvo relativamente estable hasta que, a finales de la primera década del siglo XXI, la Federación de Putin, además de resolver por la fuerza conflictos internos (Chechenia), decidió adoptar en 2008 una actitud agresiva hacia los Estados vecinos, en este caso Georgia[94].

---

91 N. S. Lebiediewa, *Inwazja Armii Czerwonej. IV rozbiór Pols*ki, [en:] *Białe plamy – Czarne plamy. Sprawy trudne w relacjach polsko-rosyjskich (1918––2008)*, ed. A. D. Rotfeld, A. W. Torkunow, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010, pp. 264–295.

92 L. K. Gilejko, *Polska transformacja. Próba bilansu i nowa perspektywa*, „Res Hu-mana" 2009, n.º 3, pp. 17–21.

93 Diario Oficial de la Unión Europea: http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?lo-cale=pl; Sitio web oficial de la OTAN: https://www.nato.int/, 5.03.2018.

94 M. Matusiak, *Gruzja: Wojna 2008 przedmiotem walki politycznej*, Ośrodek Studiów Wschodnich, https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2013-04-17/gruzja-wojna-2008-roku-przedmiotem-walki-politycznej, 17.04.2013.

Esto se derivaba de la concepción de Moscú consistente en crear zonas de amortiguación formadas por Estados al menos parcialmente neutrales alrededor de las fronteras rusas. Ante los planes de ampliación de la OTAN, los responsables de la toma de decisiones en Moscú consideraron amenazados los intereses de Rusia. La oposición de la población ucraniana a la retirada de la solicitud del país de avanzar hacia su incorporación a la comunidad europea condujo al estallido de una revolución que derrocó al Gobierno prorruso, haciendo que la política de zonas de amortiguación de Moscú volviera a quedar en entredicho. Por otra parte, conviene recordar que tanto Georgia como Ucrania son países independientes y que sus sociedades tienen derecho a decidir sobre su propio destino. No obstante, desde la perspectiva de Moscú, ello condujo a la incorporación forzosa de Crimea a Rusia y al desencadenamiento de un conflicto devastador en el este del país[95]. Todo ello hizo que en Polonia venciera una opción política de centroderecha que abandonó el equilibrio entre la Unión Europea y Estados Unidos en política exterior, inclinando la balanza de manera mucho más clara hacia Washington. Resulta difícil sorprenderse ante este giro, dado el aumento tan drástico del nivel de amenaza en Europa y el hecho de que el potencial de la OTAN como alianza capaz de garantizar la seguridad se basa principalmente en el poder de Estados Unidos. Sin embargo, este enfoque inevitablemente tuvo que provocar numerosas fricciones en las relaciones con algunos países de la Unión, ya que el nuevo Gobierno de Varsovia apostó por concebir la Unión como un conjunto de entidades plenamente independientes, unidas únicamente por intereses comunes, lo que entraba en contradicción con las tendencias federalistas. La situación se complicó considerablemente también a raíz de la denominada crisis de los refugiados, durante la cual, una vez más, como ya había ocurrido en numerosas ocasiones a lo largo de la historia, las autoridades polacas dieron un rotundo «no» a los planes de acogida

95 A. M. Dyner, *Aneksja Krymu: korzyści i koszty Rosji*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, https://www.pism.pl/publikacje/biuletyn/nr-66-1178, 22.05.2014.

obligatoria de refugiados por parte de todos los Estados miembros[96]. Para empeorar aún más la situación, la extraordinaria actividad de la oposición polaca en el ámbito de la Unión, orientada a presentar al Gobierno de Varsovia bajo la peor luz posible, hizo que los medios de comunicación extranjeros comenzaran a proyectar una imagen negativa de Polonia[97]. Curiosamente, tanto la favorable coyuntura económica como los proyectos impulsados por el nuevo Gobierno hicieron que el crecimiento económico se acelerara, permitiendo alcanzar resultados sorprendentemente positivos[98]. Por todas estas razones, la situación de Polonia puede recordar aparentemente a la existente durante el período de la Segunda República de Polonia. La diferencia, sin embargo, radica en que una eventual amenaza militar procede únicamente del este y, además, Polonia forma parte de una sólida alianza con la que sigue siendo la única superpotencia, que a lo largo de su historia nunca ha rehuido el empleo de las fuerzas armadas. Asimismo, se puso en marcha un programa de inversiones de gran alcance destinado a reforzar las capacidades defensivas, lo que también se aleja del escenario que se desarrolló antes de la guerra durante el período de la Segunda República de Polonia[99].

El nivel de evitación de la incertidumbre era un valor que prácticamente no encontraba correspondencia alguna en el proceso de toma de decisiones. Parece asimismo que la orientación a corto plazo se ha prolongado, ante la decisión, completamente pragmática, de apostar por una alianza con la mayor potencia frente a una amenaza,

---

96 A. Bartkiewicz, *Beata Szydło: Polska nie przyjmie uchodźców*, „Rzeczpospolita", http://www.rp.pl/Rzad-PiS/170519184-Beata-Szydlo-Polska-nie-przyjmie-uchodz-cow.html, 3.03.2017.

97 G. Wszołek, *Platforma Obywatelska chce nałożenia sankcji na Polskę*, Niezależna, http://m.niezalezna.pl/208769-platforma-obywatelska-chce-nalozenia-sankcji-na-polske, 16.11.2017.

98 *Wzrost płac w Polsce może jeszcze zaskoczyć*, tvn24bis, http://tvn24bis.pl/z-kraju,74/wzrost-pkb-polski-2017-i-2018-prognozy-oecd,794002.html, 28.11.2017.

99 K. Walterska, *Miliardy do wydania na armię. Co przyniesie rok 2018 polskiej zbrojeniówce*, wnp, http://www.wnp.pl/przemysl-obronny/miliardy-do-wydania-na-armie-co-przyniesie-rok-2018-polskiej-zbrojeniowce,313856_1_0_0.html, 30.12.2017.

aun a costa de sacrificar las buenas relaciones con otros Estados, con los cuales, sin embargo, las alianzas no habían demostrado su eficacia en situaciones de crisis. Incluso en contra de acuerdos anteriores. Se trata de un cambio importante que indica un aumento del factor pragmático, claramente ausente en el proceso de toma de decisiones anterior. Desde la necesaria distancia científica, no corresponde al autor valorar la justificación ética o moral de esta fórmula de toma de decisiones, sino únicamente compararla de manera rigurosa con el proceso anterior. También sigue siendo posible observar un nivel claramente superior tanto de masculinidad como de individualismo, en el que la participación en cualquier organización internacional se considera un medio para alcanzar determinados objetivos y no un instrumento para construir futuras comunidades interestatales cada vez más integradas. En realidad, el código de alta distancia al poder comenzó a manifestarse con fuerza únicamente tras la recuperación de la independencia y después de que Polonia recibiera el debido reconocimiento por parte de Estados Unidos. Mientras que antes de 2013 las relaciones entre Varsovia y Washington se mantenían dentro de un cierto equilibrio con respecto a Bruselas, después de 2014, y especialmente a partir de 2016, estas relaciones experimentaron un comprensible fortalecimiento. Por consiguiente, a la vista de lo anterior, conviene pasar a resumir el proceso de toma de decisiones en relación con los distintos códigos culturales.

Tabla 15. Proceso de toma de decisiones polaco condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	OKT	NK
Levantamientos del siglo XIX: Levantamiento de Noviembre, Levantamiento de Enero, levantamientos de la Gran Polonia, Levantamiento de Cracovia y participación de los polacos en la Revolución de 1905 en tierras polacas.		x	x		x	x
Creación de fuerzas de liberación nacional entre 1912 y 1914 y participación en los combates de 1914–1918 orientados a la liberación de Polonia.		x	x		x	x
Luchas internas inmediatamente después de la recuperación de la independencia entre las distintas opciones políticas, 1918–1926.		x	x		x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	OKT	NK
Golpe de Mayo de 1926 destinado a restablecer la estabilidad política y, con ello, la estabilidad económica.		x	x		x	x
Gobiernos de la Sanacja tras la muerte del mariscal J. Piłsudski, luchas internas entre facciones de los círculos gobernantes, sometimiento a diversas influencias y consentimiento, más o menos oficial, a políticas y acciones dirigidas contra las minorías.		x	x		x	x
Apoyo a las reivindicaciones territoriales del Tercer Reich frente a Checoslovaquia y anexión de Zaolzie.	x	x	x		x	x
Rechazo rotundo de las exigencias del Tercer Reich relativas a la toma del control de la Ciudad Libre de Danzig y del proyecto de construcción de una autopista extraterritorial, en lugar de recurrir a una estrategia diplomática destinada a ganar tiempo, siendo conscientes de la falta de una preparación militar adecuada para repeler por sí solos una eventual agresión.	x	x	x		x	x
Después de 1989, aspiración a incorporarse lo antes posible a la OTAN y a la Unión Europea como garantes de la seguridad y, en segundo lugar, como instrumentos para garantizar un rápido desarrollo económico.	x	x	x	x		x
Antes de la anexión de Crimea y del estallido de la guerra en Ucrania, política orientada a mantener un equilibrio geopolítico entre los intereses de los distintos países de la UE y los de Estados Unidos.	x	x	x	x		x
Después de la anexión de Crimea y del estallido de la guerra en Ucrania, desplazamiento del centro de gravedad hacia el mantenimiento de las mejores relaciones posibles con Washington, incluso a costa de las relaciones con Bruselas.	x	x	x	x		x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Polonia: 75 %.

Japón

Los japoneses constituyen una nación particular que se distingue de otros pueblos y grupos étnicos de Asia Oriental y Sudoriental. Se diferencian tanto por su aspecto físico (para los habitantes de esta región del mundo, reconocer a un japonés no plantea dificultad alguna) como por su programación mental cultural.

Tabla 16. Valores de los códigos culturales: Japón

Códigos culturales: Japón					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Alto	5	5	MES:9,5	9	9

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Para las personas interesadas, aunque sea superficialmente, en la historia y la cultura de Japón, los resultados anteriores pueden parecer, por decirlo suavemente, algo abstractos. De ellos se desprende que la distancia al poder es media y considerablemente inferior a la de muchos países europeos. El individualismo y el colectivismo se sitúan al mismo nivel, sin predominio de ninguno de estos valores. En cambio, los niveles de masculinidad, evitación de la incertidumbre y orientación a largo plazo son extremadamente elevados. Naturalmente, cabe estar plenamente de acuerdo con estos tres últimos valores, mientras que los dos primeros indicarían que los japoneses mantienen cierta distancia interna respecto de sus superiores y no les profesan un respeto excesivo únicamente por la posición social que ocupan. Asimismo, indicarían que presentan una inclinación equivalente hacia comportamientos individualistas y colectivistas; en otras palabras, que la tendencia a trabajar en beneficio del grupo, del equipo o de la nación no prevalece en absoluto sobre el interés privado. Es más, un nivel tan elevado de masculinidad indicaría que los japoneses estarían casi siempre inclinados a optar por la rivalidad con otras naciones y a manifestar comportamientos agresivos en las relaciones internacionales. Por tanto, no queda sino examinar con mayor detenimiento la historia reciente del País del Sol Naciente y las decisiones políticas de importancia estratégica que la acompañaron.

En 1868 comenzó el denominado período Meiji. Fue también entonces cuando la capital, Edo, pasó a denominarse Tokio, nombre

que conserva en la actualidad[100]. Se iniciaron profundas transformaciones en el funcionamiento del Estado como resultado de un amplio proceso de modernización del país siguiendo el modelo de los países de Europa Occidental y de Estados Unidos[101]. Entre otras medidas, se eliminaron definitivamente los últimos vestigios del sistema feudal, que ya se había ido debilitando de manera natural a lo largo de las décadas anteriores. Poco después se estableció un moderno sistema de gobierno basado en un gabinete, manteniéndose al mismo tiempo el carácter vitalicio del reinado del emperador, cuyo poder fue centralizado[102]. También se modificó la estructura de la división territorial del país y se realizaron grandes esfuerzos para acelerar el desarrollo económico, lo que en el futuro debía proporcionar los recursos necesarios para construir unas fuerzas armadas fuertes y modernas. Japón comenzó a transformarse de un país agrícola escasamente desarrollado en un Estado con una industria en rápida expansión (entre otros sectores, la construcción naval y la industria de maquinaria). Ya en 1873 se creó un ejército basado en el servicio militar obligatorio y en modelos occidentales[103]. Un aspecto interesante en el contexto de la Distancia al Poder fue, sin embargo, la introducción de una nueva división de la sociedad que, en realidad, seguía siendo bastante similar a la estructura feudal[104]:

- aristocracia (antiguos *daimyō* y *kuge*),
- nobleza (antiguos samuráis y *bakufu*),
- pueblo llano (habitantes de las ciudades, campesinos, los denominados «no humanos»).

Esta división no resultaba tan sorprendente en aquella época como podría parecer actualmente, puesto que en los Estados industrializados y en proceso de democratización del próspero Occidente también seguían existiendo aristócratas, nobles, burgueses, campe-

100 A. Gordon, *Nowożytna historia Japonii*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2010, p. 69.
101 Ibidem, pp. 138–144.
102 Ibidem, pp. 117–183.
103 Ibidem, pp. 110–112.
104 Ibidem, pp. 101–144.

sinos, comerciantes, etc. La posición dentro de la sociedad dependía cada vez más del capital que del título, aunque en Japón, que hasta hacía muy poco había sido un país completamente feudal, el título continuaba teniendo una enorme importancia. En otras palabras, la división introducida constituía un intento extraordinariamente audaz de alcanzar al exclusivo grupo de los Estados más poderosos, también en términos de estructura y jerarquía social. Unas transformaciones de tal magnitud provocaron la resistencia de los samuráis y divisiones internas en el Gobierno. Los intentos de rebelión de la clase guerrera fueron reprimidos por la fuerza, mientras que, paralelamente, surgían reivindicaciones cada vez más numerosas en favor de la democratización de la vida pública[105]. El resultado fue la promulgación de la Constitución de 1889, que transformó Japón en una moderna monarquía constitucional[106]. De lo anterior puede deducirse que los japoneses, tras realizar un análisis profundo de la realidad internacional de aquella época, estaban dispuestos a cualquier sacrificio con tal de alcanzar un objetivo determinado, por difícil que fuera, siempre que garantizara la supervivencia y el desarrollo futuro. La transformación de Japón, en apenas unas décadas, de un Estado feudal en un país inspirado en el modelo de los Estados europeos (un proceso que a las sociedades del Viejo Continente les había llevado varios siglos) constituyó un desafío enorme. Puede suscitar verdadera admiración que una operación tan compleja culminara con un éxito absoluto, lo que probablemente se debió a la extraordinaria capacidad de los japoneses para organizar por sí mismos cualquier proceso, por complicado que fuera. A medida que construían su propia potencia, los japoneses comenzaron a aspirar a una revisión de sus relaciones con otros Estados, hasta entonces basadas en tratados y acuerdos desiguales Este objetivo también lograron alcanzarlo, incluida la obtención de territorios disputados con Rusia[107].

105 M. Ravina, *Ostatni samuraj*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2004, pp. 20––191.

106 A . Gordon, op. cit., pp. 179–183.

107 J. Tubielewicz, *Historia Japoniai*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1984, pp. 375–376.

El conflicto por Corea condujo a enfrentamientos armados con China entre 1894 y 1895, que concluyeron con la derrota del Imperio del Centro y la cesión a Tokio, entre otros territorios, de la península de Liaodong, Taiwán y las islas Pescadores[108]. Cuando Moscú comenzó a presionar para que se devolviera la península de Liaodong, se llegó a una guerra en la que, esta vez, Rusia sufrió una derrota[109]. Fue un momento decisivo y de gran importancia. Una cosa era derrotar al débil ejército chino y otra muy distinta vencer al ejército zarista. El mundo tuvo que reconocer que Japón se había convertido efectivamente en una potencia regional que debía ser tenida en cuenta. Desde la perspectiva de los códigos, resultaba importante que los japoneses no rehuyeran el combate y estuvieran dispuestos a recurrir a la fuerza con tal de alcanzar sus objetivos. Moscú se vio obligada a reconocer la independencia de Corea, así como la posición privilegiada de Japón en aquella región, ceder una parte de Sajalín y transferir además los derechos sobre el Ferrocarril del Sur de Manchuria. Un aspecto interesante fueron las excelentes relaciones existentes entre Tokio y los círculos independentistas polacos. Por ejemplo, en 1904 Józef Piłsudski y Roman Dmowski visitaron Japón. Posteriormente, tras recuperar Polonia su independencia, las relaciones entre Tokio y Varsovia continuaron siendo muy buenas[110]. Durante la ocupación hitleriana, Japón, pese a mantener una alianza formal con Hitler, prestó apoyo material a la resistencia independentista polaca. A pesar de todo el pragmatismo que caracterizaba a la diplomacia japonesa de aquella época, no puede negarse que las relaciones mutuas se caracterizaban por una auténtica cercanía basada en el respeto y la comprensión recíprocos.

En 1912 ascendió al trono el emperador Taishō, dando comienzo a un nuevo período en la historia del Japón imperial[111]. Con el

108 Ibidem, pp. 372–375.
109 J. Tubielewicz, op. cit., pp. 375–376.
110 Ł. Czarnecki, *Co Roman Dmowski i Józef Piłsudski robili w Tokio?*, „Focus", http://www.focus.pl/artykul/co-roman-dmowski-i-jozef-pilsudski-robili-w-tokio, 30.08.2014.
111 K. G. Henshall, *Historia Japonii*, Bellona, Warszawa 2004, pp. 132–134.

avance de la industrialización también aumentó la conciencia de los japoneses, lo que se tradujo en un creciente interés por las corrientes filosóficas e ideologías que estaban de moda en el mundo. En el espacio público comenzaron a aparecer diversas organizaciones de izquierda, de centro y de derecha. El poder fue pasando gradualmente de manos de la aristocracia a representantes del ejército, influyentes empresarios y políticos de orientación pragmática. Cuando la Gran Guerra llegaba a su fin en Europa, en Japón, en 1918, llegó por primera vez al poder un Gobierno surgido del partido político gobernante. No obstante, las elecciones todavía no eran plenamente democráticas debido a las limitaciones del derecho de sufragio, lo que significaba que la elección de las autoridades seguía estando determinada por las fuerzas políticas. En la escena política solo existían dos grandes partidos con verdadera relevancia: Seiyūkai y Kenseikai[112].

Durante la guerra, Tokio aprovechó su considerable superioridad militar y tecnológica y, tras ocupar las posesiones alemanas escasamente defendidas de Shandong en 1914, los japoneses impusieron a China las denominadas Veintiuna Exigencias, la mayoría de las cuales se cumplió (1915)[113]. De este modo, Pekín reconoció las reivindicaciones japonesas sobre Shandong, el sur de Manchuria e incluso Mongolia Interior. Además, en virtud del Tratado de Versalles que puso fin a la Gran Guerra, Japón, considerado una de las cinco potencias vencedoras, recibió las islas Marshall, Marianas y Carolinas como territorios bajo mandato[114]. Durante el período de posguerra, Japón participó junto con la Entente en una expedición cuyo objetivo era crear un Estado en Siberia Oriental que actuara como zona de amortiguación y separara al resto de Asia de los comunistas. La expedición terminó en fracaso. Entre 1921 y 1922, los responsables japoneses de la toma de decisiones, junto con otras po-

112 L. Frédéric, *Japan Encyclopedia*, Harvard University Press, Cambridge 2005, pp. 510.

113 K. G. Henshall, op. cit., pp. 132.

114 Terytoria mandatowe klasy C: *obszary typowo kolonialne – bez najbliższej perspektywy na usamodzielnienie*.

tencias y Estados europeos, alcanzaron durante la denominada Conferencia de Washington un acuerdo que reconocía los derechos de todas las potencias sobre sus posesiones en el Pacífico, sobre la base del respeto mutuo; la integridad territorial de China, con la condición de respetar el principio de las denominadas «puertas abiertas», que otorgaba a las potencias el derecho a continuar la explotación económica del Imperio del Centro a cambio del compromiso de no intentar apoderarse del país por la fuerza; así como la limitación de los armamentos navales[115]. Japón renunció finalmente a sus derechos sobre las posesiones de Shandong, lo que, teniendo en cuenta las disposiciones de la denominada Conferencia de Washington, puede considerarse un éxito negociador. En 1925 también se normalizaron las relaciones con la URSS[116].

La Primera Guerra Mundial resultó ser una ventaja adicional para Japón, ya que aumentaron las exportaciones de productos japoneses y se aceleró el desarrollo tanto de la industria ligera como de la pesada (los astilleros y la siderurgia). Sin embargo, pocos años después de la guerra, el regreso de las empresas europeas provocó una recesión, que a su vez dio lugar a protestas y estallidos de descontento social. Los japoneses pertenecientes a las denominadas clases populares exigían la democratización de la vida pública y una mayor influencia en la política de su propio país. En 1925 se introdujo el sufragio universal para todos los hombres mayores de 25 años. En 1926 comenzó el denominado período Shōwa, que se prolongó hasta 1989 y se dividió en tres subperíodos: nacionalismo y guerra (1926–1945), ocupación (1945–1952) y posguerra (1952–1989). El final de la década de 1930 estuvo marcado por un creciente clima nacionalista, alimentado adicionalmente por la crisis económica de 1929–1933. Desde los círculos de extrema derecha comenzaron a surgir voces que atribuían esta situación a una adopción excesivamente abierta de elementos de la cultura occidental, lo que, natural-

115 Washington Conference 1921–1922, *Encyclopedia Britannica*, https://www.britannica. com/event/Washington-Conference-1921-1922, 3.03.2018.
116 *League of Nations Treaty Series*, vol. 34, pp. 32–53.

mente, estaba relacionado con la introducción de elementos propios de la economía de libre mercado siguiendo el modelo occidental. Sin embargo, la aversión hacia las instituciones económicas occidentales se extendió rápidamente a la democratización de la vida pública y, finalmente, a los diversos modelos culturales que llevaban décadas implantándose en una sociedad japonesa que seguía siendo profundamente tradicional. Las consignas populistas de los círculos de derecha fueron ganando aceptación social, incluida la aspiración a reforzar el poder del emperador y eliminar al entorno de la corte que hasta entonces había ejercido el poder efectivo (políticos y empresarios influyentes). Las organizaciones nacionalistas pasaron de las palabras a los hechos y organizaron numerosos atentados contra determinados responsables de la toma de decisiones asociados con el sistema de poder existente. En el transcurso de esta actividad, una docena de políticos y militares de alto rango perdieron la vida a manos de los autores de los atentados, mientras que la situación sociopolítica en todo el país se volvía cada vez más tensa. También aparecieron, siguiendo el modelo del NSDAP alemán, consignas como «Asia para los asiáticos», así como la idea de atribuir a Japón, en su condición de Estado más poderoso de la región, la misión histórica de instaurar la paz en toda Asia y, en última instancia, contribuir también a la paz mundial[117].

A pesar de la lucha interna por el poder entre los partidarios de la paz (entendida como una política que garantizaba beneficios menores, pero estables, en el ámbito internacional) y los partidarios de la agresión (incluida la toma del control absoluto de Manchuria y de toda Mongolia como territorios de importancia estratégica para mantener la posición de Japón como potencia), en 1928 Japón se adhirió al tratado de renuncia a la guerra (Pacto Briand-Kellogg) y, en 1930, al tratado de reducción de las fuerzas navales[118]. Detrás de estas acciones, aparentemente difíciles de comprender, se en-

[117] R. Lamont-Brown, *Kempeitai, Japońska Tajna Policja*, Bellona, Warszawa 2004, pp. 21–34.
[118] G. B. Tindall, D. E. Shi, *Historia Stanów Zjednoczonych*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, pp. 1072–1076.

contraba un puro pragmatismo y una orientación a largo plazo, que exigía fortalecer adecuadamente la propia posición antes de involucrarse en cualquier aventura que pudiera terminar en una derrota. Sin embargo, la sociedad japonesa, constantemente incitada por los círculos nacionalistas de derecha que seguían apartados del poder, no comprendía esta política concebida para varias décadas. Como consecuencia, llegaron al poder los partidarios de las soluciones de fuerza y, ya en 1931, se iniciaron operaciones militares en Manchuria, donde en 1932, pese a la firme oposición de China y de la Sociedad de Naciones, se creó el Estado títere de Manchukuo, totalmente dependiente de Tokio. Los japoneses obtuvieron así tanto acceso a las materias primas indispensables para continuar su desarrollo como un espacio adicional para el asentamiento de población (en aquella época Japón comenzaba a experimentar cada vez con mayor intensidad el problema de la superpoblación). Ante la persistente oposición de la Sociedad de Naciones y su respaldo a la posición de China, Japón abandonó la organización En 1933[119]. En 1936 se aceleró el proceso de militarización de Japón y se firmó con el Tercer Reich el Pacto Antikomintern[120]. En 1937 tuvo lugar el incidente del puente de Marco Polo, cerca de Pekín, que desembocó en una guerra abierta por el dominio de China[121]. Entre los historiadores siguen circulando hasta hoy diversas teorías, incluida aquella según la cual los servicios soviéticos habrían sido responsables de provocar deliberadamente dicho incidente, pues una guerra civil en el Imperio del Centro podía contribuir, por un lado, al debilitamiento del Imperio japonés y, por otro, a la toma del poder por los comunistas chinos. Al margen de estas especulaciones, el ejército japonés se había preparado adecuadamente para el conflicto y, siguiendo los principios de la guerra relámpago, para finales de 1938 había tomado el control de las principales ciudades y de las líneas ferroviarias, que en aquel

119 K. G. Henshall, op. cit., pp. 137.
120 E. Presseisen, *Germany and Japan: A Study in Totalitarian Diplomacy 1933–1941*. Springer 2013, p. 237.
121 J. Fenby, *Chiny, upadek i narodziny wielkiej potęgi*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009, pp. 334–362.

momento revestían una importancia fundamental al permitir el rápido traslado de tropas y suministros. En los territorios ocupados, las fuerzas japonesas recurrieron al terror masivo, al tiempo que continuaban enfrentándose tanto al ejército chino como a las guerrillas[122]. Estas últimas, siguiendo la secular tradición de las sociedades secretas chinas, no solo estaban bien organizadas, sino que además resultaban bastante eficaces a pesar de una maquinaria de terror absoluto que se intensificaba año tras año. El Ejército de Kwantung japonés sufrió asimismo numerosas derrotas en sus enfrentamientos con las fuerzas armadas soviéticas, lo que provocó que quedara atrapado en un conflicto cada vez más desgastante, disponiendo únicamente de recursos humanos limitados. Aunque los responsables japoneses habían preparado a su país y a su ejército para librar una guerra relámpago, no fueron capaces de preparar ni al Estado ni a la sociedad para un esfuerzo bélico prolongado derivado de la ocupación, cada vez más costosa, de territorios demasiado extensos en relación con las posibilidades reales del ocupante. En otras palabras, a largo plazo Japón no podía soportar el peso de unas operaciones de semejante envergadura, ni desde el punto de vista militar ni desde el económico Tras las primeras derrotas sufridas frente a las fuerzas soviéticas y chinas (estas últimas reforzadas ininterrumpidamente con reservas prácticamente inagotables), los responsables japoneses decidieron no continuar aquella lucha de desgaste y buscar en otro lugar la base de materias primas y recursos materiales que necesitaban. A la maquinaria bélica japonesa, llevada ya al límite de sus capacidades, comenzaban sencillamente a faltarle materias primas indispensables (petróleo y hierro) e incluso reservas humanas. Se hizo evidente que continuar la expansión en el continente acabaría convirtiéndose en una carga imposible de sostener. Por ello, se decidió conservar las conquistas territoriales obtenidas hasta entonces (la costa oriental y urbanizada del Imperio del Centro) y reorientar la expansión desde el este hacia el sur, en dirección al Sudeste Asiático. Así nació la grandilocuente idea de la denominada Esfera de Coprosperidad de

122 Ibidem, pp. 378–390.

la Gran Asia Oriental, que pretendía abarcar a los pueblos de esta región de Asia. Dado que en 1940 la sociedad japonesa comenzó a experimentar las primeras carencias derivadas de la sobrecarga de la economía, se decidió centralizar aún más el poder y, además, someter progresivamente a la población a un proceso de adoctrinamiento. Con ello se pretendía no solo movilizar a la sociedad para que soportara las futuras dificultades económicas y los sacrificios en beneficio de la patria, sino también impedir posibles disturbios sociales. Los partidos políticos fueron disueltos y se creó la Asociación de Apoyo al Régimen Imperial. Al extender su expansión por el Sudeste Asiático, especialmente hacia Filipinas y Guam, Japón invadió la esfera de influencia estadounidense, lo que provocó la evidente oposición de Washington y un apoyo estadounidense cada vez más generoso al ejército chino en el continente. El siguiente paso consistió en la ocupación de la Indochina francesa y en la firma del denominado Pacto Tripartito, que dividía el mundo en una esfera de influencia germano-italiana y otra japonesa[123]. Como consecuencia, Estados Unidos impuso un embargo sobre los suministros de petróleo y rompió otras negociaciones de carácter comercial. Tokio firmó entonces un pacto de no agresión con la URSS, lo que resultó muy beneficioso para ambas partes[124]. Stalin pudo trasladar parte de sus divisiones desde Asia hacia Europa Oriental, mientras que los japoneses pudieron disponer de fuerzas que hasta entonces habían permanecido inmovilizadas en la China ocupada.

En diciembre de 1941 Japón lanzó un ataque por sorpresa contra Pearl Harbor, entrando así en guerra con Estados Unidos[125]. Esto permitió además a Japón aprovechar, conforme a la doctrina de la guerra relámpago, el impacto provocado por aquel ataque inesperado para hacerse con relativa facilidad con el control de Siam, Filipinas, Malasia, Indonesia, parte de Nueva Guinea y Birmania. Al

123 B. Wołoszański, *Tajna wojna Stalina*, Colori, Warszawa 1999, pp. 263–300.
124 A. Bevin, *Jak Hitler mógł wygrać wojnę*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2008, p. 105.
125 A. Jaskuła, *Pearl Harbor 7 grudnia 1941*, „Morza, Statki i Okręty" 2001, n.º 6, p. 41.

ejecutar una maniobra tan audaz, los responsables japoneses probablemente suponían que Washington volvería a sentarse a la mesa de negociaciones y que quizá aceptaría reconocer el derecho de Japón a conservar parte de aquellas conquistas. Sin embargo, en esa fase de la guerra, el objetivo primordial del Imperio consistía en garantizar a su debilitada economía el suministro de las materias primas indispensables, abundantes en los nuevos territorios conquistados. Como sabemos hoy, ocurrió exactamente lo contrario. Los dirigentes estadounidenses, profundamente agraviados por el ataque, no tenían la menor intención de entablar conversaciones de paz y decidieron responder a Japón con la misma moneda. Como consecuencia, tras la victoria en la batalla de Midway en 1942, fueron recuperando gradualmente los territorios previamente conquistados por los japoneses, al tiempo que restringían su acceso a las materias primas[126]. A partir de 1944 comenzaron los bombardeos directos sobre las islas japonesas[127]. El golpe definitivo para el Imperio del Sol Naciente fue la entrada de la Unión Soviética en la guerra en Asia. Durante todo ese tiempo, Moscú había mantenido en Siberia cuarenta divisiones listas para entrar en combate. La base económica japonesa dependía de Manchuria y Corea, donde se extraía una parte considerable de las materias primas indispensables y donde, además, se producía electricidad, acero y casi la mitad de los combustibles. La ofensiva soviética constituyó una gran sorpresa para Tokio. Los soviéticos comenzaron a ocupar rápidamente extensos territorios hasta entonces controlados por Japón. Este golpe devastador infligido por Stalin, por un lado, y la dramática demostración del poder de las armas nucleares en Hiroshima y Nagasaki, por otro, influyeron en la decisión de aceptar la capitulación En 1933[128]. Quedó claro que continuar la lucha podía desembocar incluso en el exterminio de toda

126 R. Lamont-Brown, op. cit., pp. 12.

127 E. P. Hoyt, *Japan's War: The Great Pacific Conflict. London*, Arrow Books 1987, pp. 277–388.

128 E. Bartlett Kerr, *Flames Over Tokyo: The U.S. Army Air Force's Incendiary Campaign Against Japan 1944–1945*, New York: Donald I. Fine Inc. 1991, pp. 290–292.

la nación y en la desaparición definitiva de Japón del mapa mundial. Probablemente fue precisamente esta perspectiva la que hizo que los responsables japoneses consideraran que se trataba de un riesgo que no podían asumir. Para los japoneses, una cosa era sacrificar la propia vida por la patria y otra muy distinta aceptar la destrucción de toda la nación. En 1945, Japón, reducido a sus cuatro islas principales, quedó por primera vez en su historia bajo ocupación. Para los responsables políticos de Tokio, aquel era el precio que había que pagar para garantizar la supervivencia de toda la nación, con la esperanza tácita de que en el futuro sería posible no solo recuperar la independencia, sino también reconstruir la antigua potencia. En realidad, la decisión de capitular sin imponer condición alguna no solo fue profundamente meditada, sino que probablemente constituyó la decisión de mayor alcance adoptada desde 1937. Fue también el precio que Japón tuvo que pagar por haberse decidido de forma claramente prematura a participar en una guerra que, debido a su magnitud, no podía ganar. Desde la perspectiva actual, cabe considerar que habría resultado mucho más eficaz una política de pequeños pasos y conflictos limitados, acompañada de un desarrollo y una ampliación progresivos del potencial económico y militar.

La ocupación terminó en 1952 y, durante este período, los estadounidenses actuaron con prudencia apoyándose en los japoneses, que cumplían escrupulosamente las directrices de Washington[129]. El sistema político, social y económico existente hasta entonces fue completamente desmantelado. Se puso fin a la militarización del país y se permitió nuevamente la actividad de numerosos partidos políticos (incluidos los de izquierda). Se produjo una democratización completa de la vida social, se implantó una economía de libre mercado y se abolieron las fuerzas armadas, que fueron sustituidas por instituciones encargadas de garantizar la seguridad interna. Como resultado, se reconstituyeron las fuerzas armadas bajo la denominación de Fuerzas de Autodefensa de Japón, concentradas exclusivamente en la defensa de las fronteras. Los japoneses no solo

129 K. G. Henshall, op. cit., pp. 161–225.

aceptaron dócilmente todos estos cambios, sino que incluso demostraron una notable diligencia en su aplicación. La situación daba la impresión de que habían reconocido plenamente la supremacía de Washington. Este constituía un claro ejemplo de la influencia de una elevada distancia al poder, lo que contradecía por completo los resultados de las investigaciones de G. Hofstede. Esta situación se mantuvo hasta 1989 y se caracterizó por la concentración de todos los esfuerzos en el crecimiento económico gradual y en el desarrollo de tecnologías modernas[130]. A partir de la década de 1970, los japoneses iniciaron un proceso de inversión en los países del Sudeste Asiático y, desde la década de 1980, comenzaron a desempeñar un papel más activo en la esfera internacional, fortaleciendo sus relaciones con otros Estados (especialmente con aquellos que revestían una importancia económica para la política exterior de Tokio).

En 1989 comenzó la era Heisei, que coincidió con una crisis económica[131]. No obstante, pese a diversas crisis transitorias y, por lo general, de escasa magnitud en las relaciones con Washington y otros países occidentales, Tokio mantiene su política de estrechas relaciones con Estados Unidos, y hasta ahora el único eje de las crisis han sido las disputas económicas. No fue hasta el aumento de la actividad y de las aspiraciones imperiales de Pekín en la región de Asia Oriental y Sudoriental en el siglo XXI cuando resurgieron entre los japoneses tendencias de derecha (e incluso nacionalistas) y se inició un debate sobre la transformación de las Fuerzas de Autodefensa en unas fuerzas armadas regulares[132]. Cabe añadir que el nivel de desarrollo tecnológico y el potencial de las denominadas Fuerzas de Autodefensa corresponden plenamente a los de un ejército moderno. Por consiguiente, se trataría únicamente de un cambio de denominación, aunque, desde el punto de vista de la mentalidad

130 Ibidem, p. 189.
131 I bidem, p. 207.
132 A. Gersz, *Wybory w Japonii. Zwyciężyła Partia Liberalno-Demokratyczna. Będą zmiany w konstytucji?*, „Polska The Times", http://www.polskatimes.pl/fakty/swiat/a/ wy-bory-w-japonii-zwyciezyla-partia-liberalnodemokratyczna--beda-zmiany-w-konstytucji, 12606460/, 23.10.2017.

nacional, significaría que Japón podría pasar gradualmente de unas actuaciones estrictamente defensivas a otras de carácter ofensivo frente a las amenazas previstas.

Tabla 17. Proceso de toma de decisiones japonés condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	W/ NDW	MES	IND/ KOL	WUN	ODT	WK
Transformación de Japón, planificada y ejecutada detalladamente, de un país agrícola y feudal en una potencia industrial, tecnológica y militar. El plan se llevó a cabo a lo largo de varias décadas, entre los siglos XIX y XX.		x		x	x	x
Aprovechamiento gradual del crecimiento de su propio poder en las relaciones con otros Estados con el fin de modificar acuerdos internacionales desfavorables y, posteriormente, pasar de forma fluida a la obtención de diversas concesiones de carácter territorial y económico.		x		x	x	x
Operación militar contra China (1894–1895) y, posteriormente, contra Rusia (1905), planificada y ejecutada detalladamente, manteniendo y desarrollando al mismo tiempo relaciones positivas con potenciales focos revolucionarios dentro de las potencias europeas, incluidos los polacos.		x		x	x	x
Democratización gradual de la vida pública con el objetivo de aliviar las crecientes tensiones sociales y evitar así posibles crisis que pudieran debilitar el creciente potencial de Japón: capacidad de adaptación y de sacrificio para mantener la consecución de los objetivos prioritarios. Capacidad para establecer adecuadamente una jerarquía de las propias necesidades y objetivos en función de las posibilidades existentes.		x		x	x	x
Aprovechamiento de la Primera Guerra Mundial y de la ausencia temporal de la actividad que hasta entonces habían desarrollado las potencias europeas en Asia Oriental con el fin de ocupar las posesiones alemanas y obligar a una China más débil a realizar numerosas concesiones territoriales, la mayoría de las cuales fueron posteriormente conservadas y «legalizadas» ante la opinión pública internacional y, especialmente, ante las principales potencias.		x		x	x	x
Aprovechamiento de la debilidad de la Sociedad de Naciones y de la ausencia de un Estado con capacidad militar real para oponerse a Japón, así como creación por la fuerza del Estado títere de Manchukuo en Manchuria, dependiente de Tokio. Inicio de un proceso de militarización destinado a preparar la economía y la sociedad japonesas para asumir el control de toda Asia Oriental, Central y Sudoriental.		x		x	x	x

Contenido de la decisión	W/ NDW	MES	IND/ KOL	WUN	ODT	WK
Inicio prematuro de las operaciones militares en el continente y de la ocupación de China, recurriendo al terror masivo, sin disponer de un potencial militar y económico suficientemente desarrollado. La maquinaria bélica japonesa estaba preparada para llevar a cabo operaciones militares de gran eficacia únicamente en conflictos de corta duración y en territorios relativamente limitados.		x			x	
Decisión de capitular incondicionalmente en 1945 y sometimiento absoluto a las directrices de las autoridades de ocupación hasta el final de esta en 1952, seguido, durante el período 1952–1989, de una aplicación sistemática de las directrices de Washington, al tiempo que prácticamente todo el esfuerzo de la sociedad se concentraba en el desarrollo económico y tecnológico del país. Durante este período, Washington apoyó el crecimiento económico de Japón, correspondiendo en cierto modo a la lealtad de Tokio como aliado en la esfera internacional.				x	x	x
Inicio, en la década de 1970, de un proceso de inversión en el Sudeste Asiático con el propósito de crear una base para el desarrollo de la propia economía y, al mismo tiempo, estrechar las relaciones económicas mutuas con los demás países de la región.		x		x	x	x
Después de 1989, continuación de la estrecha cooperación con Washington y mantenimiento de Japón como uno de los aliados más próximos de Estados Unidos en la región, con vistas a proseguir un crecimiento económico constante y desarrollar su propio potencial. Tras el aumento del poder y de las reivindicaciones de Pekín, Japón estrechó claramente su cooperación con sus aliados occidentales.		x		x	x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Japón: 61 %.

China

Los chinos, como grupo social que habita en la República Popular China, Taiwán y numerosos países de todo el mundo en los que constituyen minorías, han evolucionado como nación a lo largo de miles de años (por lo general, se considera que el Estado chino cuenta con unos cinco mil años de historia). Por consiguiente, la sociedad china está integrada por diversos grupos étnicos, nacionales,

lingüísticos y religiosos. Hasta la llegada de los comunistas al poder, los habitantes de las distintas provincias se comunicaban mediante sus respectivos dialectos, lo que dificultaba considerablemente la comunicación interna dentro del país[133]. No fue hasta el gobierno del PCCh cuando se realizaron importantes esfuerzos para unificar tanto la lengua escrita como la hablada en toda China. Cabe añadir que el propio Mao Zedong, mientras dirigía el movimiento comunista y recorría distintas regiones del Imperio del Centro antes de llegar al poder, tuvo que recurrir en numerosas ocasiones a la ayuda de intérpretes. Esta introducción parece necesaria para poner de relieve las dificultades que entraña el estudio de los valores culturales comunes a todos los chinos que han determinado el proceso de toma de decisiones en la esfera internacional a lo largo del último siglo. Sin recurrir a las observaciones ni a los resultados de las investigaciones de numerosos otros estudiosos de la cultura china, en el siguiente análisis, de acuerdo con los presupuestos adoptados, se utilizaron únicamente los resultados de las investigaciones de G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall.

Tabla 18. Valores de los códigos culturales: China

Códigos culturales: China					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Alto	8	KOL:8	MES:7	3	9

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

De acuerdo con los valores anteriormente mencionados, los responsables chinos perciben la realidad internacional de manera integral. Son capaces de planificar y prever las consecuencias de sus propias acciones y omisiones desde una perspectiva a largo plazo. Por consiguiente, no tienen excesiva prisa por alcanzar sus objetivos ni están dispuestos a asumir riesgos cuando la consecución de los

133 M. Jacoby, op. cit., pp. 53–68.

propósitos establecidos es únicamente una cuestión de tiempo. Los acontecimientos que tuvieron lugar a finales del siglo XVIII, cuando China fue obligada por la fuerza a mantener unas relaciones económicas desiguales con las potencias de la época, sugerirían que, o bien en el pasado esta orientación no era en absoluto tan marcadamente a largo plazo, o bien este valor es sencillamente incorrecto[134]. Al fin y al cabo, todavía en el siglo XVI los Estados europeos no podían albergar esperanza alguna de obligar a Pekín a adoptar ningún tipo de decisión. Doscientos años más tarde, el equilibrio de poder había cambiado de forma tan drástica en beneficio de las potencias de la época que China sencillamente había dejado de formar parte del grupo de las grandes potencias. Surge, por tanto, la pregunta de qué ocurrió realmente para que los responsables chinos permitieran que se produjera una desproporción tan manifiesta. Para comprender el contexto de esta situación, conviene remontarse al período comprendido entre 1405 y 1433. Fue entonces cuando se desarrolló la infraestructura portuaria y se construyó la mayor flota mercante de la época, bajo el mando del célebre almirante Zheng He[135]. La expedición china perseguía dos objetivos: consolidar y ampliar los conocimientos sobre el mundo y, mediante una particular demostración de poderío naval, mantener la primacía de China sobre los Estados de su entorno. En la práctica, los Estados del Sudeste Asiático de aquella época reconocieron el papel predominante y la supremacía de la corte imperial, aunque ello no se tradujo en beneficios tangibles en forma de tributos de valor significativo y, mucho menos, en adquisiciones territoriales. Desde una perspectiva europea, semejante actuación podría parecer una pérdida tanto de los fondos destinados a una expedición tan costosa como de tiempo. Sin embargo, desde la perspectiva china revestía importancia en la medida en que «sistematizaba» el entorno internacional del Imperio del Centro, definiendo inequívocamente el centro de aquella estructura interestatal. Ade-

134 J. Lovell, op. cit., pp. 282–315.

135 G. Menzies, *1434 – rok, w którym wspaniała chińska flota pożeglowała do Włoch i zapoczątkowała renesans*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2009, pp. 15–40.

más, el nivel de prosperidad y desarrollo de civilización de Chinade aquella época hacía que cualquier tributo, e incluso los territorios de Estados mucho más débiles, sencillamente carecieran de un valor significativo. Esta perspectiva podría compararse con las relaciones contemporáneas entre Pekín y Mogadiscio, en las que resulta difícil imaginar que, con todo el respeto debido a las autoridades de Somalia, estas pudieran ofrecer algo de verdadero valor aparte de… reconocer la supremacía de la mencionada capital. Las expediciones del almirante Zheng He exploraron, entre otros lugares, la costa meridional de India, los estrechos de Ormuz y Adén, el mar Rojo y la costa oriental de África, en las proximidades de Mogadiscio. Como resultado, la corte imperial adquirió la certeza, en primer lugar, de que no existía en el mundo ninguna potencia capaz de amenazar al Imperio chino y, en segundo lugar, de que el resto del mundo no poseía un valor suficientemente importante como para justificar el gigantesco esfuerzo que habría supuesto la explotación de los recursos extranjeros. En este contexto, conviene prestar atención a otros valores, como la masculinidad (situada en un nivel relativamente elevado) y el alto grado de colectivismo. La influencia de estos valores puede observarse precisamente en el ejemplo de dichas expediciones, ya que la corte imperial admitía la posibilidad de una coexistencia armoniosa de un conglomerado de diferentes Estados, siempre que estos permanecieran bajo el liderazgo (aunque fuera meramente formal) del emperador[136]. Un aspecto interesante, en el contexto de la orientación a largo plazo y del alto contexto, es el bajo nivel de evitación de la incertidumbre, que predispone a asumir riesgos. Esto puede observarse en una sociedad en la que, desde hace siglos, gozan de gran popularidad todo tipo de juegos de azar que ofrecen unas probabilidades reducidas, pero existentes, de obtener ganancias varias veces superiores a la cantidad apostada[137]. No sería exagerado afirmar que el juego está profundamente arraigado en la cultura china, llegando en no pocas ocasiones a provocar auténticos dramas personales. Vol-

136 J. Lovell, op. cit., pp. 150–172.
137 M. Jacoby, op. cit., pp. 120–128.

viendo, sin embargo, al ámbito de las relaciones internacionales, esta inclinación a adentrarse en situaciones inciertas, combinada con la capacidad de prever acertadamente la evolución de los acontecimientos en la escena internacional, conduce a la asunción de riesgos, pero de riesgos calculados. Esto significa que los responsables chinos están dispuestos a adoptar decisiones arriesgadas que puedan acelerar la consecución de sus objetivos; sin embargo, en caso de fracaso, la eventual derrota no impediría alcanzar los propósitos establecidos, sino que únicamente aplazaría su realización. En otras palabras, los chinos avanzan sistemáticamente hacia un objetivo previamente establecido con independencia de los fracasos que puedan producirse, aunque durante la ejecución de un plan a largo plazo estén dispuestos a dar pequeños pasos que les permitan saltarse varias etapas. Al mismo tiempo, los elementos centrales del plan se ejecutan de manera constante hasta alcanzar el objetivo final. La elevada distancia del poder se traduce en una percepción de las relaciones interestatales a través del prisma de estructuras articuladas en torno a los Estados más poderosos. En otras palabras, lo relevante no son los Estados individuales, sino las agrupaciones de Estados. Incluso las potencias que no concentran sus esfuerzos en crear coaliciones a su alrededor pueden contar siempre con un determinado grupo de aliados que, desde la perspectiva de Pekín, serán percibidos como parte de la esfera de influencia de dicha potencia.

Por consiguiente, procede analizar el proceso decisorio desarrollado por las autoridades chinas a lo largo del siglo pasado y del presente. En 1898 estalló la denominada Rebelión de los Bóxers y, tras su derrota, el Imperio del Centro fue escenario de numerosas rebeliones que, lejos de debilitarse, fueron adquiriendo cada vez mayor fuerza y arrastrando consigo a un número creciente de personas[138]. Otro factor importante, al igual que en numerosos países del mundo, fue la difusión de ideologías antifeudales cuyo objetivo consistía en democratizar la vida social y transferir el poder a la sociedad. Las

[138] D. Fierla, *Powstanie Bokserów 1899–1901*, serie: *Wielkie Bitwy Historii*, t. 4, Oficyna Wydawnicza „Alma-Press", Warszawa 2007.

embajadas de las odiadas potencias que llevaban décadas explotando China estaban protegidas por tropas extranjeras, mientras que la ira popular se dirigía principalmente contra la dinastía manchú gobernante, considerada extranjera por la mayoría de los chinos. Solo en 1907 se produjeron cuatro levantamientos y, un año después, otras dos rebeliones dirigidas contra la dinastía gobernante. En 1911 estalló un levantamiento que acabó transformándose en la denominada Revolución China. El 29 de diciembre se proclamó la República de China y el 12 de febrero de 1912 se publicó el edicto mediante el cual se decretaba la abdicación de la dinastía Qing (manchú)[139]. Poco después, el país se sumió en una guerra civil entre los partidarios de la democracia, encabezados por el doctor Sun Yat-sen, y los partidarios de la dictadura agrupados en torno al general Yuan Shikai[140]. Tras el estallido de la Primera Guerra Mundial, Japón entró también en escena, aprovechando la debilidad y el conflicto interno de China para obtener numerosas concesiones y nuevos territorios (las denominadas Veintiuna Demandas)[141]. Como consecuencia del prolongado caos interno y de la guerra civil, el poder efectivo sobre determinadas partes del territorio del Imperio del Centro pasó a manos de caudillos militares locales que disponían de sus propias fuerzas armadas y que, por ello, desempeñaban un papel importante en la lucha por el poder entre el Kuomintang, fundado por Sun Yat-sen, y las fuerzas imperiales. (Los partidarios de la dictadura habían restaurado la monarquía en los territorios que controlaban.) Fue entonces, en 1915, cuando el doctor Sun solicitó el apoyo de la Segunda Internacional con el propósito de crear en China un Estado socialista[142]. China no solo estaba dividida entre numerosas facciones enfrentadas entre sí,

---

139 R. Mitter, *Gorzka rewolucja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2008, pp. 46–52.

140 Ernest Young, *Politics in the Aftermath of Revolution*, [en:] *The Cambridge History of China: Republican China 1912–1949*, Part 1, ed. J. K. Fairbank, Cambridge University Press 1983, p.228.

141 K. G. Henshall, op. cit., pp. 132.

142 Gao J. Zheng, *Historical dictionary of modern China (1800–1949)*, Scarecrow Press 2009, p.251.

sino que además se convirtió en objeto de una intensa influencia por parte de Tokio y Washington. Londres, París, Moscú y Berlín estaban ocupados con la guerra en Europa. El sur de China estaba controlado por las fuerzas del Kuomintang, mientras que el norte se encontraba bajo el dominio de varios generales. Dentro del propio Kuomintang operaban asimismo diferentes facciones, circunstancia que se reflejaba directamente en las respectivas esferas de influencia existentes en el sur del país (entre 1912 y 1927 funcionaron allí tres gobiernos diferentes)[143].

El doctor Sun buscó el apoyo de las potencias occidentales e incluso de Japón. Finalmente se dirigió a la Unión Soviética, que accedió a su petición, aunque señaló al mismo tiempo que el sistema comunista no era adecuado para China y renunció a sus derechos sobre Mongolia Exterior. Paralelamente, desde 1921 operaba el Partido Comunista de China, creado por iniciativa de Moscú, con el que el Kuomintang estableció una alianza en 1924[144]. Gracias al apoyo soviético se creó entonces el Ejército Nacional Revolucionario, mientras que la estructura del partido fue remodelada siguiendo el modelo bolchevique, lo que permitió transformar el hasta entonces fragmentado Kuomintang en una organización unificada y centralizada. A pesar de la muerte del líder del partido, el doctor Sun, en 1925, el proceso de centralización del poder conforme al modelo comunista continuó, incluida la ampliación de las estructuras militares. En noviembre de 1926 comenzó la denominada «Expedición del Norte», dirigida contra los generales que gobernaban aquella parte del país. Chiang Kai-shek, quien asumió el mando del ejército y del partido en 1927, ocupó una parte estratégicamente importante del valle del río Yangtsé y, posteriormente, declaró la guerra a los comunistas y a sus aliados, rompiendo la cooperación con el Partido Comunista de China (PCCh) (el inicio de la denominada Segunda Guerra Revolucionaria, 1927–1937)[145].

---

143 W. C. Kirby, *State and economy in republican China: a handbook for scholars*, Volume 1, Harvard Publishing 2000, p. 59,

144 R. Faligot, op. cit., pp. 22–33.

145 J. Fenby, op. cit., pp. 318–321.

Los comunistas iniciaron una serie de levantamientos que fracasaron, tras lo cual se trasladaron al sur y al este del país, donde establecieron las denominadas «bases rojas». Como consecuencia de la ofensiva de las fuerzas del Kuomintang, los comunistas se vieron obligados a trasladarse a territorios aún más alejados, situados en Yan'an[146]. No fue hasta la invasión japonesa de China y la ocupación de extensas zonas del Imperio del Centro (1937–1945) cuando se produjo una nueva alianza entre el Kuomintang y el Partido Comunista de China[147]. A pesar de la paz temporal alcanzada en 1945, poco después el Kuomintang atacó a las fuerzas comunistas, obteniendo inicialmente algunos éxitos, hasta que la victoriosa contraofensiva de 1947 culminó con la toma de Pekín por el Ejército Popular de Liberación de China en 1949 (la denominada Tercera Guerra Revolucionaria, 1946–1949)[148]. Fue entonces cuando Chiang Kai-shek y los restos del Partido Nacionalista, aproximadamente un millón de personas, se trasladaron a la cercana isla de Taiwán, donde dieron continuidad a la República de China. En Pekín, Mao Zedong proclamó la creación de la República Popular China[149].

A partir de ese momento, la política exterior basada en los códigos culturales chinos puede analizarse desde dos perspectivas: la de China y la de Taiwán. En las relaciones mutuas entre ambas entidades, uno de los aspectos más interesantes fue, y continúa siendo, la naturaleza de sus relaciones diplomáticas. Después de que, en 1971, la República Popular China sustituyera a la República de China en la ONU, la gran mayoría de los países del mundo establecieron relaciones diplomáticas oficiales con Pekín y las rompieron con Taipéi[150]. Sin embargo, la República de China continuó existiendo y mantuvo sus representaciones en la mayoría de los países, con la única diferencia de que las antiguas embajadas y consulados pasaron a denominarse oficinas de coopera-

146 J. Chang, J. Halliday, *Mao*, Wydawnictwo Albatros, Warszawa 2007, pp. 112–120, 177–272.
147 Ibidem, pp. 275–284.
148 Ibidem, pp. 284–334.
149 J. Fenby, op. cit., pp. 455–481.
150 O. Pearson, *Albania in the Twentieth Century*, [en:] A History, vol. III, New York: Tipo Martin's Press, 2006, p. 628.

ción cultural, educativa y/o económica. Por razones comprensibles, las autoridades chinas trataron de influir en los gobiernos de los distintos países para limitar la actividad de las representaciones taiwanesas. En otras palabras, surgió una situación peculiar en la que, por una parte, China ignora formalmente la existencia de las representaciones informales de Taiwán, mientras que, en la práctica, procura limitar por diversos medios cualquier actividad desarrollada por estas. A este objetivo responde la política de Pekín orientada al reconocimiento formal de Taiwán como una de sus provincias, que mantiene desde hace tiempo un problema relacionado con el reconocimiento de la soberanía de Pekín. Además, las autoridades de la República Popular China han declarado oficialmente que cualquier intento de «separación» de Taiwán mediante la proclamación de su independencia provocaría una intervención militar destinada a defender la «integridad territorial». Por su parte, las nuevas autoridades de Taipéi (DPP) no realizan oficialmente ninguna declaración en este sentido, pero eliminan progresivamente cualquier vestigio de los vínculos con China, incluida la memoria de Chiang Kai-shek. Para hacer la situación aún más compleja, cabe añadir que ambos países mantienen relaciones diplomáticas informales a nivel central, lo que, entre otros factores, contribuyó al desarrollo gradual de sus relaciones económicas tras la puesta en marcha del Programa de las Cuatro Modernizaciones en China continental. Este peculiar dualismo consistente en reconocer y, al mismo tiempo, no reconocer a Taiwán encaja con las particularidades de la cultura china, en la que todo puede presentar numerosos matices y significados dependiendo de la situación o del contexto concreto. En otras palabras, esta política recíprocamente dual de reconocimiento constituye un buen ejemplo del enfoque chino de los asuntos internacionales, que no representa en absoluto una excepción, sino una característica propia de la cultura del Imperio del Centro.

Otro ejemplo de un contexto absolutamente alto y de una orientación a largo plazo es la participación de Pekín en la guerra de Corea. Según diversas fuentes, los chinos enviaron desde varios cientos de miles hasta más de un millón de «voluntarios». De este modo,

nadie podía acusar oficialmente a las autoridades chinas de participar en el conflicto, aunque, al mismo tiempo, todas las partes interesadas eran plenamente conscientes de ello. Además, el principal objetivo consistía en ejercer presión sobre Stalin para que aceptara proporcionar a Pekín tecnologías armamentísticas a cambio de seguir alimentando el conflicto coreano. Cuando Moscú se negó categóricamente a realizar cualquier entrega, Mao perdió el interés por continuar la guerra. Posteriormente, se repitió un escenario idéntico en las relaciones con Taiwán, cuando Pekín provocaba conflictos en el estrecho con el propósito de obtener determinadas concesiones de Moscú, generalmente en forma de know-how relacionado con tecnologías concretas. Hasta el final de su vida, Stalin no proporcionó a Mao nada más que tecnología para la fabricación de armas ligeras[151]. Jrushchov resultó ser mucho más débil, algo que Mao percibió inmediatamente y aprovechó siempre que se presentaba la oportunidad. Como resultado de estas maniobras, China obtuvo no solo la tecnología necesaria para fabricar armas nucleares, sino también armamento pesado y ligero, incluidas tecnologías espaciales para la construcción de cohetes y satélites. Esto demuestra asimismo hasta qué punto estaban cuidadosamente planificadas las actuaciones de Pekín, que utilizaba la guerra no como instrumento para obtener beneficios inmediatos, sino como elemento de presión destinado a conseguir el know-how necesario. En cada una de las crisis del estrecho de Taiwán, Washington se dirigía a Moscú acusándolo de elevar innecesariamente el nivel de tensión en la región, mientras que Moscú, para no perder prestigio, fingía seguir manteniendo su influencia sobre los chinos. En realidad, dicha influencia era cada vez menor y Pekín dosificaba la tensión hasta que finalmente se produjo una breve guerra sino-soviética[152]. Pekín no se mostró excesivamente preocupado por ello, pues comprendió que, en aquella ocasión, había sobrepasado ligeramente el límite de tolerancia, aunque al mismo

151 J. Chang, J. Halliday, op. cit., pp. 337–378.

152 Ł. A. Kariakin, W. I. Moisjejew, *Wojennaja tiechnika i woorużenije Kitaja. Wypusk pierwyj. Tanki*, Sarańsk 2003, p. 108.

tiempo había obtenido una información de valor incalculable acerca de hasta dónde podría llegar en el futuro. Los enfrentamientos en la frontera sino-soviética tuvieron, en consecuencia, un alcance muy limitado y un carácter claramente más demostrativo. Su verdadera finalidad era debilitar la posición de la URSS entre los demás Estados socialistas, elevando de este modo a la República Popular China a la posición de nuevo líder. La maniobra terminó finalmente en fracaso, aunque proporcionó a China una mejor posición negociadora para el futuro. Las disputas territoriales mantenidas con países vecinos como India y Vietnam tenían, por una parte, el objetivo de poner a prueba a un adversario potencial y, por otra, estaban dirigidas en realidad a las potencias occidentales y a la URSS, constituyendo una particular demostración de fuerza. Pekín estaba dispuesto a sacrificar una parte considerable de los recursos humanos de los que disponía, o al menos esa era la actitud que mostraba frente a las potencias de las que pretendía obtener determinadas concesiones[153]. También fueron dramáticas las transformaciones internas, como el denominado «Gran Salto Adelante» y, posteriormente, la «Revolución Cultural». El verdadero objetivo del «Gran Salto Adelante» no consistía en absoluto en lograr un salto económico mediante la fundición de ollas y otros objetos de uso cotidiano para convertirlos en una «mena» imposible de aprovechar, sino en someter por completo tanto a toda la sociedad como al propio partido[154]. Mao utilizó los modelos soviéticos y, de una forma ligeramente diferente, reprodujo el escenario que se había desarrollado mucho antes en Ucrania, (la denominada Gran Hambruna[155]). El resultado final fueron millones de víctimas y la completa obediencia de las generaciones posteriores al Gobierno. La Revolución Cultural, por su parte, estuvo dirigida

153 V. P. Malik, *Kargil from Surprise to Victory*, HarperCollins Publishers India 2010, pp. 343; B. Kiernan, *Viet Nam: A History from Earliest Times to the Present*, Oxford University Press 2017, p. 582.

154 J. Fenby, op. cit., pp. 540–554.

155 R. Kuśnierz, *Głód na Ukrainie w latach 1932–1933 w świetle zbiorów Archiwum Akt Nowych oraz Centralnego Archiwum Wojskowego w Warszawie*, „Dzieje Najnowsze" 2007, n.º 2, pp. 129–159.

principalmente contra los sectores excesivamente independientes y opositores a los maoístas que por entonces comenzaban a adquirir cada vez mayor importancia dentro del Partido Comunista de China. Los primeros indicios del Programa de las Cuatro Modernizaciones aparecieron ya en las décadas de 1950 y 1960. Inicialmente se plantearon en conferencias regionales y, posteriormente, ante un público más amplio, aunque todavía de manera no oficial. Por una parte, el objetivo consistía en conocer la opinión del partido y de la sociedad respecto de estos planes y, por otra, en familiarizar gradualmente a la sociedad con un programa que, en esencia, negaba los fundamentos económicos del socialismo y, con mayor razón, del comunismo[156]. Surge, por tanto, la pregunta de por qué este programa no se implantó hasta después de la muerte de Mao, si fue precisamente durante su gobierno cuando nació toda la concepción de la reforma que finalmente se puso en marcha a finales de la década de 1970. La razón parece bastante sencilla: introducir el programa antes de que la sociedad y el partido estuvieran completamente sometidos a la voluntad del Gran Timonel habría supuesto fortalecer a los opositores. El propio Presidente simplemente no llegó a vivir lo suficiente para ver la implantación del programa, cuya puesta en marcha oficial correspondió a su sucesor, Deng Xiaoping[157]. Todo ello demuestra claramente el carácter de alto contexto, a largo plazo y colectivista de la política de los responsables chinos de la toma de decisiones, aunque, lamentablemente, también caracterizada por una distancia del poder muy elevada respecto de su propia sociedad.

Las décadas de 1980 y 1990 estuvieron marcadas por la consolidación de la posición económica, la realización gradual y pausada de estudios destinados a identificar futuras oportunidades de inversión y el inicio de un programa de reforma y modernización de las fuerzas

156 P. B. Ebrey, *Four Modernizations Era. A Visual Sourcebook of Chinese Civilization*, University of Washington, http://depts.washington. edu/chinaciv/graph/9confour.htm, 30.07.2011; I. Hsü, *The Rise of Modern China*, Oxford University Press, New York 2000; J. R. Evans, *Deng Xiaoping and the making of modern China*, Penguin Books, London 1995.

157 J. Fenby, op. cit., pp. 706–762.

armadas[158]. Durante este período, Pekín evitó la agresión y se dedicó más a observar que a involucrarse en cualquier tipo de conflicto. No fue hasta comienzos del siglo XXI cuando empezaron a producirse los primeros incidentes fronterizos menores y actuaciones de carácter provocador destinadas a poner a prueba la reacción del entorno internacional. La falta de una respuesta decidida por parte de la comunidad internacional alentó la adopción de medidas algo más contundentes. Entre otras cosas, comenzaron a formularse reivindicaciones territoriales más firmes que en años anteriores, especialmente en relación con los derechos sobre las aguas de los mares de China Oriental y Meridional[159]. Al mismo tiempo, se siguieron desarrollando y reforzando activamente las interdependencias económicas, mientras se endurecía la retórica hacia Taiwán y los demás países del Sudeste Asiático.

Hasta finales de la primera década del siglo XXI, la modernización se centró principalmente en la flota, la aviación y las denominadas fuerzas espaciales, que se iban desarrollando paulatinamente. El siguiente paso fue el proyecto, iniciado en la segunda década del siglo XXI, de construcción de islas artificiales militarizadas en aguas en disputa, así como la incorporación de portaaviones al servicio activo[160]. Este método de los denominados «hechos consumados» ha provocado duras críticas de la comunidad internacional hacia Pekín, así como un fortalecimiento considerable y cada vez más visible de la presencia de la flota estadounidense en la región. Los demás países, encabezados por Estados ricos como Japón, Corea del Sur, Taiwán y Singapur, están incrementando sus gastos en modernización y armamento. Casi en el momento crucial del aumento de las tensiones en toda Asia Oriental y Sudoriental, Rusia anexionó Crimea y, poco después, comenzó la guerra civil en Ucrania, desviando la atención mundial de las actuaciones de Pekín en Asia. Los chinos se convirtieron automáticamente en aliados naturales de una Moscú aislada, circunstancia que aprovecharon sin contemplaciones, adquiriendo materias primas rusas prácticamente a precio

158 Ibidem, pp. 844–898.

159 D. Brążkiewicz, Z. Śliwa, *Azja – konflikty i zagrożenia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011, pp. 49–68.

160 M. Górnikiewicz, *Modelowanie…*, s. 150–154.

de saldo y accediendo poco después a las tecnologías armamentísticas más modernas[161]. Además, desde 2014 se intensificó el proceso chino de inversión y asentamiento en Siberia Oriental con el consentimiento tácito del régimen de Putin (antes de 2014, la colonización china había sido deliberadamente limitada)[162]. Esto vuelve a demostrar la capacidad de los responsables chinos de la toma de decisiones para gestionar la situación internacional desde múltiples perspectivas, buscando generalmente obtener varios beneficios simultáneamente, de modo que conseguir únicamente una parte de ellos ya constituye un importante valor añadido. Además, estos cálculos suelen realizarse a largo plazo y, con frecuencia, las actuaciones emprendidas en el presente sirven al mismo tiempo para preparar el terreno con vistas a obtener beneficios aplazados en el tiempo, pero prácticamente seguros.

Los responsables de la toma de decisiones de Pekín cuentan con una ventaja sobre los responsables de la toma de decisiones de los imperios desaparecidos (incluido el Reich alemán o el Japón imperial). Por lo general, no se lo juegan todo a una sola carta, y las situaciones internacionales que generan, aparentemente más peligrosas de lo que son en realidad, constituyen únicamente un elemento del juego. Estas actuaciones están calculadas de tal manera que, en caso de fracaso, no interfieran en la ejecución del plan general encaminado a alcanzar los verdaderos objetivos, que suelen ser a largo plazo.

Tabla 19. Proceso de toma de decisiones chino condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES	KOL	NUN	ODT	WK
Provechamiento del apoyo de la URSS para consolidar el Kuomintang y crear unas fuerzas armadas regulares capaces de derrotar a los generales del norte; posteriormente, tras las primeras victorias, ruptura de la cooperación con el PCCh y masacre, por orden de Chiang Kai-shek, de los comunistas y sus aliados dentro de sus propias filas.	x	x	x	x	x	x

161 Ibidem, pp. 217–218.

162 F. Jacobs, *Why China Will Reclaim Siberia*, „The New York Times", https://www.ny-times.com/roomfordebate/2014/07/03/where-do-borders-need-to-be-redrawn/why-china-will-reclaim-siberia, 28.02.2018.

Contenido de la decisión	DW	MES	KOL	NUN	ODT	WK
Establecimiento de una alianza para defenderse del enemigo común representado por Japón entre 1937 y 1945. Capacidad de adaptación a unas condiciones cambiantes y de actuación conforme a lo planificado, independientemente de los resentimientos y las emociones acumulados. Durante este período, los comunistas, considerablemente debilitados, se limitaron en realidad a permanecer neutrales y acumular fuerzas antes del enfrentamiento definitivo con el Kuomintang.	x	x	x	x	x	x
Política de doble rasero en materia de reconocimiento entre Pekín y Taipéi desde 1949 hasta la actualidad.	x	x	x	x	x	x
Participación en la guerra de Corea con el objetivo de involucrar a la URSS y a Estados Unidos en una guerra de desgaste y, al mismo tiempo, ejercer presión sobre Moscú para conseguir acceso a tecnologías armamentísticas.	x	x	x	x	x	x
Provocación de crisis en el estrecho de Taiwán con el objetivo de obtener de la URSS nuevas tecnologías armamentísticas (mediante un juego entre Washington y Moscú).	x	x	x	x	x	x
Programa del Gran Salto Adelante y Revolución Cultural como instrumentos destinados a preparar a la sociedad y al partido para el Programa de las Cuatro Modernizaciones, planificado con anterioridad.	x	x	x	x	x	x
Intento de debilitar la posición de la URSS entre los demás Estados socialistas y reforzar el prestigio de la propia posición.	x	x	x	x	x	x
Fortalecimiento gradual del potencial económico y modernización de las fuerzas armadas durante las décadas de 1980 y 1990 con el objetivo de preparar el terreno para una operación destinada a hacerse con el control de los mares de China Oriental y Meridional.	x	x	x	x	x	x
Análisis de la reacción de la comunidad internacional ante comportamientos más decididos y agresivos en los mares de China Oriental y Meridional, incorporación de portaaviones al servicio activo paralelamente a la construcción de islas artificiales.	x	x	x	x	x	x
Otro elemento importante consiste en presentar a China como el principal garante de la estabilidad, siempre que se establezca una alianza adecuada con Pekín. Se trata, por tanto, de un elemento de la rivalidad con Washington por la primacía en la región.						
Aprovechamiento de la dependencia de Moscú respecto del apoyo de Pekín para obtener materias primas prácticamente a precio de saldo, acceder a las tecnologías armamentísticas más modernas y facilitar el proceso de colonización de Siberia Oriental.	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de China: 100 %.

India

Los indios crearon una civilización que actualmente cuenta con miles de años de historia Una civilización que desde sus orígenes limitó con la civilización china y que, en numerosas ocasiones, entró en conflicto con ella. Sin embargo, las relaciones mutuas y la interpenetración de estas dos culturas nunca condujeron a su unificación, sino más bien a la adaptación a sus propias condiciones de determinados productos de ambas culturas, como las corrientes filosóficas y religiosas[163]. El budismo nació precisamente en la antigua India, desde donde con el tiempo comenzó a penetrar en territorio chino, donde también fue «adaptado» a las condiciones culturales locales[164]. Anteriormente, los antiguos chinos profesaban creencias politeístas que, por cierto, siguen contando hasta el día de hoy con numerosos adeptos en el Imperio del Centro. Esta interpenetración religioso-filosófica de ambas culturas influyó en la formación de ideas completamente nuevas, como el confucianismo o el taoísmo. Esto resulta especialmente interesante porque, en Europa y Oriente Próximo, el politeísmo fue sustituido por la creencia en un único Dios. En otras palabras, la esfera mental de las denominadas civilizaciones de Occidente y del Lejano Oriente se desarrolló sobre fundamentos culturales completamente diferentes. Esta es la razón por la que los códigos culturales que configuran la programación mental de los distintos grupos sociales también difieren entre los mencionados círculos de civilización. Al mismo tiempo, el ámbito de la cultura india conservó numerosas particularidades con respecto al Imperio del Centro y a otros países del Sudeste Asiático, donde desde hacía siglos se entrelazaban las influencias culturales chinas e indias. En la actualidad, India se ha convertido en una potencia tanto económica

163 R. Meredith, *Chiny i Indie. Supermocarstwa XXI wieku*, Nadir Media Lazar, Warszawa 2009, pp. 7–34.

164 P. Occhiogrosso, *Sekty, religie, wyznania*, Muza SA, Warszawa 1999, pp. 129––202.

como militar. El hecho de que continúe desarrollándose, en cierto modo, a la sombra mediática de su vecino del norte demuestra la eficacia de la estrategia india de construcción de su propia potencia. Pekín atrae eficazmente sobre sí la atención de todo el mundo, mientras que Delhi, sin despertar inquietud entre los demás actores, aplica una estrategia pacífica y lo menos conflictiva posible, orientada a alcanzar sus propios objetivos geopolíticos. De acuerdo con los resultados de los estudios de

G. Hofstede Hofstede, la actividad de India está determinada por los siguientes valores culturales:

Tabla 20. Valores de los códigos culturales: India

Códigos culturales: India					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo/ Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Alto / Bajo	8	IND/KOL:5	MES:5,5	6	5

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

La imagen del proceso indio de toma de decisiones basada en los códigos indicados anteriormente no resulta demasiado favorable en comparación con el proceso chino. Podría parecer que la extraordinaria eficacia de los responsables indios de la toma de decisiones a la hora de construir tranquilamente su propia potencia es únicamente consecuencia de una configuración de fuerzas en el ámbito internacional favorable para Delhi. Un análisis detallado de las distintas decisiones adoptadas durante el siglo XX y a comienzos del siglo XXI debería permitir determinar en qué medida se cumplen los condicionantes culturales expuestos anteriormente. De lo anterior se desprende que los responsables indios de la toma de decisiones perciben el mundo de forma similar a sus vecinos chinos, a través del prisma de unas zonas de influencia jerárquicamente estructuradas y pertenecientes a potencias regionales o mundiales. Al mismo tiempo, un nivel medio de colectivismo e individualismo hace que, dependiendo de las circunstancias, los responsables indios puedan

establecer incluso alianzas de larga duración, aunque no estén impulsados por una necesidad interna de construir organizaciones interestatales permanentes. Un valor de masculinidad ligeramente superior a la media hace que los indios sean proclives a recurrir a soluciones de fuerza únicamente en circunstancias especiales y, por lo general, de forma limitada. Un nivel de evitación de la incertidumbre apenas superior a la media hace que estén dispuestos a asumir riesgos, aunque prefieren soluciones que garanticen un grado de estabilidad suficientemente elevado. Al mismo tiempo, son capaces de planificar y prever las consecuencias de sus propias actuaciones únicamente dentro de una perspectiva temporal limitada, lo que, combinado con un nivel medio de masculinidad y un nivel de evitación de la incertidumbre ligeramente superior, debería hacer que la política de Delhi se caracterizara por la cautela y por un enfoque equilibrado ante los cambios en el ámbito internacional. En otras palabras, India no parece ser un país con aspiraciones imperiales, independientemente del nivel de su propia potencia, y tiende a concentrarse más en su entorno inmediato que en una realidad internacional percibida de manera integral. De hecho, a primera vista, este planteamiento parece corresponderse con la política india tanto en la región como, con mayor razón, a escala mundial. Queda, por tanto, comprobar si estos valores realmente se correspondían y siguen correspondiéndose con la realidad del proceso de toma de decisiones que determina la política exterior de India en los siglos XX y XXI.

El siglo XIX y la primera mitad del siglo XX transcurrieron para los indios bajo el signo de los intentos de conquistar la independencia y liberarse de la tutela impuesta por la Corona británica[165]. Los cambios que se estaban produciendo en la esfera mental de las sociedades europeas también influyeron en las élites intelectuales

[165] E. Wright, *A Dictionary of World History*, Oxford University Press 2015, p. 537; PP. A. Wolpert, *Tilak and Gokhale: revolution and reform in the making of modern India*, Oxford University Press 1991, p. 67; M. Edwardes, *High Noon of Empire: India under Curzon*, Published by Eyre & Spottiswoode, London 1965, p. 77.

urbanas, formadas conforme a modelos occidentales. Como resultado, en 1885 se fundó el Congreso Nacional Indio, que reclamaba la participación de la sociedad india en un sistema de gobierno que seguía siendo típicamente colonial en su propio país (en nombre de Londres, India continuaba siendo gobernada por un virrey, quien, entre otras decisiones, trasladó la capital a Delhi en 1912). Tras finalizar la Primera Guerra Mundial, los movimientos independentistas indios emprendieron nuevos intentos de conseguir la independencia, a los que las autoridades respondieron de manera decidida y, por lo general, brutal[166]. No fue hasta finales de la Segunda Guerra Mundial cuando la parte británica (aparentemente bajo la influencia de los rápidos cambios que se estaban produciendo en el mundo) decidió iniciar conversaciones con los representantes indios de los movimientos independentistas[167].

Ante la perspectiva del inevitable desmoronamiento del antiguo sistema colonial, los responsables de la toma de decisiones en Londres optaron por una medida que debía permitirles conservar el máximo de beneficios posibles, especialmente ante la necesidad de reconstruir rápidamente la economía. La oposición india estaba representada por:

- el Congreso Nacional Indio, que constituía en aquel momento la mayor plataforma sociopolítica y agrupaba organizaciones muy diversas, tanto laicas como religiosas;
- la Liga Musulmana, de carácter extremadamente radical y con una actitud antagónica hacia el Congreso Nacional Indio;
- el movimiento social articulado en torno a la figura de Mohandas K. Gandhi, quien promovía la resistencia pasiva sin recurrir a ningún acto de violencia.

166 D. C. Potter, *Manpower Shortage and the End of Colonialism: The Case of Indian Civil Service*, Modern Asian Studies, No. 7 (1), January 1973, pp. 47–73; S. Epstein, *District Officers in Decline: The Erosion of British Authority in the Bombay Coun-tryside, 1919 to 1947*, Modern Asian Studies, No. 16 (3), May 1982, pp. 493–518.

167 D. Judd, *The Lion and the Tiger: The Rise and Fall of the British Raj, 1600––1947*, Oxford and New York: Oxford University Press 204, pp. 170–173.

A pesar de la clara oposición de Gandhi, el país fue dividido en India y el Pakistán musulmán. Este último incorporó antiguos territorios propiamente indios, como Sind, Baluchistán y parte del Punyab, así como Bengala Oriental, denominada Pakistán Oriental y separada del resto del país por prácticamente todo el territorio de India. En aquel momento, Gandhi trataba asimismo de mitigar las crecientes disputas y los numerosos pogromos derivados de las diferencias religiosas. En enero de 1948, Gandhi fue asesinado por un fanático hinduista y nacionalista[168]. De acuerdo con la voluntad de Londres, tanto India como Pakistán obtuvieron el estatus de dominios, lo que significaba que continuaban bajo la tutela de Londres, aunque disfrutaban de una mayor autonomía. El período comprendido entre 1948 y 1950 transcurrió en un clima marcado por numerosos enfrentamientos entre musulmanes e hinduistas. En 1950 se promulgó la Constitución. India se convirtió en una república laica con un sistema parlamentario y completamente independiente de Londres. Jawaharlal Nehru, procedente del Congreso Nacional Indio, se convirtió en el primer primer ministro. A partir de ese momento puede hablarse de una política exterior de Delhi independiente respecto de otros Estados[169].

Su fundamento fue una estrategia inspirada en las enseñanzas de Gandhi, quien recomendaba la coexistencia pacífica y la no intervención en los conflictos de otros Estados, especialmente de las potencias que anteriormente habían sido imperios coloniales y habían influido en los acontecimientos de Asia. Este planteamiento quedó formalmente plasmado en 1954 en el concepto de coexistencia pacífica denominado «Pancha Shila», basado en cinco principios[170]:

- respeto mutuo de la integridad territorial y la soberanía;
- no agresión mutua;

---

168 C. Clément, *Gandhi – mocarz wolności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1994, p. 121.

169 Reba Som, *Jawaharlal Nehru and the Hindu Code: A Victory of Symbol over Substance?*, „Modern Asian Studies", No. 28 (1), 1994, pp. 165–194.

170 A. Kuszewska, *Indie i Pakistan w stosunkach międzynarodowych. Konflikty, strategie, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, pp. 281–282.

- no intervención mutua en los asuntos internos;
- igualdad y beneficios mutuos;
- coexistencia pacífica.

Entretanto, también en referencia a las ideas de Mahatma Gandhi, durante las décadas de 1940 y 1950 se emprendió la iniciativa de crear el Movimiento de Países No Alineados. En 1947, en Nueva Delhi, durante la conferencia de los países asiáticos, y posteriormente en 1949, durante una conferencia que reunió a países de Asia y África, se adoptaron los postulados del pacifismo y de la oposición a la violencia. Para el proceso de toma de decisiones se adoptó una fórmula democrática y se establecieron los siguientes objetivos[171]:

- influir en las decisiones de la ONU;
- preservar la independencia de los Estados;
- evitar su conversión en Estados satélites;
- oponerse a la violencia y al uso de la fuerza;
- adoptar decisiones de manera democrática mediante el consenso en las relaciones internacionales.

Una de las primeras medidas adoptadas por el gobierno independiente de Delhi fue la incorporación de los principados de Junagadh y Hyderabad, que hasta entonces habían funcionado como entidades independientes. En 1956 se incorporó, a su vez, la posesión francesa de Pondicherry. Cinco años más tarde, el gobierno también se hizo con Goa, hasta entonces bajo dominio portugués, donde entró el ejército[172]. Todo ello se desarrolló de forma pacífica y tenía como objetivo estabilizar gradualmente las fronteras, cuyo trazado, al igual que la existencia de entidades estatales menores, constituía una herencia de la política colonial británica. Londres, con el propósito de separar India de China, había creado a lo largo de la frontera una

171 P. Zieliński, *Konferencja w Bandungu – Trzeci Świat dochodzi do głosu*, Konflik-ty.pl, http://www.konflikty.pl/historia/czasy-najnowsze/konferencja-w-bandungu-trzeci-swiat-dochodzi-do-glosu/, 1.06.2011.

172 M. Lane, *A short history of long speeches*, BBC News Magazine, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8272473.stm, 19.09.2009; A. A. Majid, *Can self-determination solve the Kashmir Dispute?*, „Romanian Journal of European Affairs" 2007, Vol. 7, No. 3, pp. 38–57.

serie de pequeños Estados formalmente independientes que constituían una zona de amortiguación y permitían administrar con mayor eficacia el territorio de India propiamente dicho. Este sistema también era consecuencia de la habilidad con la que se explotaban las distintas divisiones existentes entre las castas superiores, lo que permitía administrar eficazmente todo el territorio. Tras recuperar India su independencia, las cuestiones fronterizas se convirtieron, por tanto, en uno de los primeros problemas de importancia. Resultaba particularmente interesante que el trazado de las fronteras según los cartógrafos indios no coincidiera con el reflejado en los mapas chinos. Esta circunstancia pronto se convirtió en causa de conflicto. Al igual que la disputa entre Pakistán e India por Cachemira. Los responsables indios de la toma de decisiones rara vez buscaban deliberadamente el conflicto y, por el contrario, procuraban resolver las controversias por medios diplomáticos. Los enfrentamientos y las guerras eran más bien consecuencia de actuaciones algo más agresivas por parte de los Estados vecinos. En tales circunstancias, India entraba en conflicto con resultados diversos, perdiendo en unas ocasiones y obteniendo en otras los territorios disputados. Volviendo a la década de 1950, el proceso de normalización de las fronteras, basado en la incorporación de territorios menores y escasamente defendidos, provocó fricciones territoriales con China. En la década de 1960 surgió entre Delhi y Pekín una disputa por el norte de Cachemira y por la denominada NEFA (Agencia de la Frontera del Nordeste). Como consecuencia, China ocupó el territorio disputado de Aksai Chin[173].

Las operaciones militares pusieron de manifiesto la debilidad militar de India. Esto supuso una fuerte conmoción tanto para los propios indios como para la opinión pública internacional. Los responsables indios de la toma de decisiones comprendieron que únicamente podían confiar en sus propias fuerzas, lo que condujo al abandono de la anterior política de no agresión, al inicio de un

[173] R. Samaddar, *Refugees and the State: Practices of Asylum and Care in India, 1947–2000*, Sage India 2003, p. 285.

proceso de rearme y, posteriormente, a la obtención de armas nucleares. En aquel momento se empezó a recurrir al suministro de armamento procedente tanto de Estados Unidos y Europa como de la URSS. El conflicto con Pakistán por el control de Cachemira tampoco carecía de importancia. El primer ministro Nehru decidió intervenir para expulsar a los combatientes apoyados por Pakistán que habían ocupado ilegalmente el territorio en disputa. Las hostilidades concluyeron finalmente, bajo la presión de la ONU, con un alto el fuego bilateral. Como consecuencia, se creó *United Nations Military Observer Group in India and Pakistan* Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en India y Pakistán (UNMOGIP), que delimitó una línea de demarcación entre las partes en conflicto. El plebiscito anunciado finalmente no llegó a celebrarse. La situación continuó sin resolverse y siguieron produciéndose esporádicas y breves disputas territoriales que finalmente desembocaron en una guerra abierta en 1965. La causa fue un intento fallido de provocar una insurrección por parte de fuerzas de sabotaje pakistaníes, seguido de la intervención del ejército indio. Pakistán declaró entonces oficialmente la guerra, en la que Islamabad recibió el apoyo de diversos países musulmanes. El conflicto concluyó nuevamente en 1966 bajo la influencia de la ONU, y ambas partes se comprometieron a retirarse más allá de la línea de demarcación y a iniciar conversaciones destinadas a alcanzar una solución pacífica de la disputa acumulada[174].

Hasta 1966 fue Pakistán quien, de manera más o menos abierta, provocaba los conflictos. Sin embargo, en 1971 India prestó apoyo a una organización independentista que luchaba por la liberación de Bangladés. El ejército pakistaní inició rápidamente operaciones destinadas a sofocar la insurrección. La aviación llevó a cabo bombardeos, algunos de los cuales afectaron a zonas fronterizas con India,

[174] *India-Pakistan troubled relations, 1947–1948*, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/ english/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1947_48.stm, 3.03.2018; *India-Pakistan troubled relation*s, 1965, BBC News, http://news.bbc. co.uk/hi/english/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1965.stm, 3.03.2018.

lo que constituyó el motivo directo para que esta declarara la guerra a Pakistán. Esta vez, sin embargo, el ejército indio estaba mucho mejor equipado y preparado. Como resultado, derrotó a las fuerzas enemigas en todo el territorio de Pakistán Oriental, contribuyendo así a la creación del Estado independiente de Bangladés[175]. En 1972 se alcanzó un acuerdo relativo a Cachemira, donde las tropas indias volvieron a obtener ventaja sobre las pakistaníes. Se acordó una nueva línea de demarcación y ambas partes se comprometieron a abandonar la propaganda y a buscar una solución pacífica al problema fronterizo. En 1976 se restablecieron las relaciones diplomáticas y comerciales normales entre ambos países[176].

Durante las décadas de 1980 y 1990 comenzaron a desarrollarse gradualmente en Cachemira organizaciones separatistas propakistaníes, en su mayoría estrechamente vinculadas al movimiento islámico. Estalló una insurrección alimentada principalmente por muyahidines pakistaníes. En 1986 India desplegó 150 000 soldados en la frontera, a lo que Pakistán respondió con una movilización similar. En 1987, bajo la influencia de la mediación internacional, ambas partes retiraron sus fuerzas, pero en 1988 estalló una nueva rebelión y Delhi acusó a Islamabad de proporcionar a los muyahidines equipos y armamento[177]. Las dos capitales no reanudaron las conversaciones hasta 1996. Sin embargo, en 1998 India llevó a cabo una serie de ensayos nucleares en el desierto de Pokhran, y Pakistán respondió apenas unos días después con una demostración de fuerza similar. La situación se volvió peligrosa, ya que, por primera vez, ambas partes recurrieron a una exhibición tan abierta de sus pro-

175 J. Kukułka, *Historia współczesna stosunków międzynarodowych 1945––1996*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, pp. 239–242.

176 *India-Pakistan troubled relations*, 1971, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/ english/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1971.stm, 03.03.2018; *India-Pakistan troubled relations*, 1989, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/ english/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1989.stm, 3.03.2018.

177 P. Pacuła, *Indyjsko-pakistański konflikt o Kaszmir jako zagrożenie dla bezpieczeństwa w Azji. Historia i perspektywy*, „Bezpieczeństwo Narodowe", Kwartalnik BBN, II – 2014/30, Warszawa 2014, pp. 243–244.

pias «capacidades» en materia de armas de destrucción masiva. Bajo una fuerte presión de la opinión pública internacional, ambos países firmaron en 1999 un acuerdo para poner fin a nuevos ensayos con armas nucleares[178]. No obstante, ya en 2001 las fuerzas armadas de India y Pakistán fueron puestas en estado de alerta después de que Delhi acusara a Islamabad de estar implicado en el atentado contra el Parlamento indio. Una vez más, gracias a la mediación y a las presiones de Washington, se reanudaron las conversaciones de paz y, en 2003, volvieron a restablecerse las relaciones diplomáticas entre ambas capitales. En 2008 se produjeron atentados contra hoteles de lujo en Mumbai, en los que murieron aproximadamente entre 160 y 180 personas. Ese mismo año también tuvo lugar un atentado contra la embajada india en Kabul, que causó alrededor de 60 muertos. Islamabad negó abiertamente cualquier relación con los atentados, cuya organización se atribuía presuntamente a muyahidines pakistaníes. Asimismo, Islamabad declaró estar dispuesto a apoyar la lucha internacional contra el terrorismo. La rebelión islámica en Cachemira continúa hasta la actualidad[179].

Tabla 21. Proceso de toma de decisiones indio condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL/ IND	W/ NUN	OD/ KT	W/ NK
Huelgas y protestas dirigidas contra los británicos, en las que participaba un porcentaje cada vez mayor de la población de India, así como enfrentamientos internos entre hinduistas y musulmanes hasta que India obtuvo la independencia.	x	x	x	x	x	x
Aplicación de una política de neutralidad y, ante el desarrollo de la denominada Guerra Fría, adopción de una estrategia consistente en no alinearse inequívocamente con ninguna de las partes (concepto Pancha Shila de 1954).		x	x	x		x

178 Ibidem, p. 242.

179 A. Peerzada, *Kashmir tense after Shopian civilian killings*, The Hindu, http://www.thehindu.com/news/national/other-states/kashmir-tense-after-shopian-civilian-killings/article22541503.ece, 3.03.2018; *Who are the Kashmir militants?*, BBC News, http://www.bbc.com/news/world-asia-18738906, 1.08.2012.

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL/ IND	W/ NUN	OD/ KT	W/ NK
Incorporación gradual de territorios independientes a India, generalmente de forma pacífica, sin recurrir al uso de la violencia.	x	x	x	x		x
Contribución a la creación del Movimiento de Países No Alineados, cuyos miembros pretendían permanecer neutrales en el conflicto de la Guerra Fría. En su momento de máximo apogeo, el movimiento llegó a agrupar a cerca de cien Estados de Asia y África.	x	x	x	x		x
Guerra sino-india de 1962, provocada por Pekín y concluida con la incorporación del territorio disputado de Aksai Chin a la República Popular China.	x	x	x	x	x	x
Tras quedar al descubierto la debilidad militar de India, las autoridades indias pusieron en marcha un amplio programa de desarrollo de su potencial militar, incluida la obtención de armas nucleares.	x	x	x	x		x
Continuación de la política de coexistencia pacífica, aunque introduciendo cambios consistentes en el desarrollo del propio potencial militar (ante la imposibilidad de confiar en los aliados) y en un mayor énfasis en la cooperación entre los Estados que preferían permanecer neutrales.	x	x	x	x		x
Guerras entre India y Pakistán or Cachemira: 1947––1948, 1965 y 1971.	x	x	x	x	x	x
Aceptación de las presiones y de la mediación de la opinión pública internacional, encaminadas en cada ocasión a alcanzar la paz con Pakistán durante las sucesivas guerras.	x	x	x	x		x
Continuación de la política de crecimiento económico y militar, evitando al mismo tiempo crisis en las relaciones con la opinión pública internacional relacionadas, entre otras cuestiones, con la degradación del medio ambiente: por una parte, el desarrollo industrial provoca daños y, por otra, las autoridades indias aseguran que realizan esfuerzos para proteger el medio ambiente en Cachemira, pese a que hasta la actualidad la disputa no ha sido resuelta definitivamente y la propia Cachemira sigue constituyendo un foco de tensión en la región.	x	x	x	x		x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de India: 88 %.

Libia

Libia adquirió especial notoriedad en el memorable año 2011, cuando la ola de la Primavera Árabe recorrió el norte de África y Oriente

Próximo, arrasando a su paso el régimen de Gadafi, que hasta entonces parecía inamovible y estable. Como consecuencia, el país se sumió en una devastadora guerra civil. El territorio quedó dividido en zonas de influencia de mayor y menor tamaño, controladas por distintos grupos de intereses. Nada parece indicar que esta situación vaya a cambiar de algún modo en un futuro próximo[180]. Por ello, resulta aún más interesante remontarse a la historia de este extraordinario territorio, donde la civilización ya se desarrollaba en la Antigüedad. Entre los siglos X y XI a. C., la costa de la actual Libia fue colonizada por los fenicios, mientras que, a partir del siglo VIII a. C., en la parte oriental comenzaron a establecerse colonias fundadas por los griegos. En el siglo VI a. C., este territorio quedó incorporado a Cartago y, en el siglo I a. C., pasó a estar bajo el dominio de Roma, cuya potencia se encontraba en plena expansión. En el siglo IV d. C., la costa de Libia quedó bajo el dominio de los vándalos germánicos. Durante un breve período del siglo VI, el Imperio bizantino asumió el control de este territorio, pero en el siglo VII perdió sus dominios en favor del Imperio árabe, que se expandía rápidamente y mostraba una constante ambición por adquirir nuevos territorios. Durante los siglos posteriores, el poder sobre esta región fue ejercido sucesivamente por distintas dinastías y diferentes ramas del islam. Libia también quedó dividida entre Egipto, Túnez, mientras que la propia Tripolitania desempeñó durante cierto tiempo el papel de base de operaciones de piratas. Finalmente, en el siglo XVI, la totalidad del territorio quedó bajo el dominio del Imperio otomano. No fue hasta la guerra entre Turquía e Italia de 1911–1912 cuando Roma logró hacerse con el control de Libia. Los intentos de colonización y asentamiento se encontraron con una resistencia armada excepcionalmente intensa por parte de las tribus locales. La llegada de los fascistas al poder hizo que los italianos comenzaran a tratar a los libios como seres inferiores, perpetrando asesinatos masivos, expulsiones de beduinos y organizando campos de con-

180 M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Social Media Wars – Revolution Has Just Begun*, Military University of Technology, Warszawa 2017, pp. 52–56.

centración en los que murieron miles de personas. En 1942, como consecuencia de los avances de los Aliados durante la guerra, el país quedó bajo ocupación británica y francesa. En virtud del tratado de paz de 1947, Italia renunció formalmente a sus derechos sobre Libia y, en 1951, el país alcanzó por primera vez en su historia la plena independencia[181]. A partir de ese momento puede hablarse de una política exterior libia autónoma. No obstante, los antecedentes históricos anteriormente expuestos, que influyeron en la actual estructura étnica de la sociedad, fueron configurando a lo largo de los siglos patrones culturales que posteriormente se reflejarían en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 22. Valores de los códigos culturales: Libia

Códigos culturales: Libia					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo	8	KOL: 6	MES:5	7	2

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

A la luz de los datos anteriores, podría parecer que los responsables de la toma de decisiones libios se caracterizan por un horizonte decisorio muy corto, lo que significa que no son capaces de planificar ni prever las consecuencias de sus propias acciones a largo plazo. De ello se desprende que interpretan la realidad existente desde la perspectiva del «aquí y ahora» y que tampoco son capaces de anticipar con suficiente antelación los cambios que pueden producirse incluso en su entorno social inmediato y, mucho menos, en el ámbito internacional. Por otra parte, un elevado nivel de distancia al poder debería traducirse en una tendencia a someterse a aquellos actores que consideran de antemano una autoridad o a mostrar respeto hacia los actores más poderosos. La ligera predominancia del colectivismo también puede indicar una tendencia

[181] *Libia. Historia*, *Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Libia-Historia; 4574625.html, 5.03.2018.

limitada a entablar relaciones con otros Estados con el objetivo de construir alianzas comunes o incorporarse a alianzas ya existentes. En este contexto resulta interesante la clara negativa a limitar la propia soberanía en favor de la URSS, aunque, por otra parte, se observa una considerable deferencia hacia las observaciones y sugerencias de Moscú. Respecto de los países situados fuera de Europa y Asia que no limitaban directamente con la URSS ni con los Estados satélites del Pacto de Varsovia, los responsables soviéticos aplicaban una estrategia de creación de alianzas basada, no obstante, en un elevado grado de independencia de dichos países. Se trataba de una diferencia importante, ya que permitía vender numerosos productos (incluido armamento) a precios prácticamente de mercado y, al mismo tiempo, utilizar esas relaciones como instrumento de negociación con Occidente. Trípoli permaneció como un aliado fiel de Moscú prácticamente hasta el final y solo reorientó su política exterior cuando quedó claro que Estados Unidos se había convertido en el único actor decisivo en el escenario internacional y que, además, no tenía reparos en derrocar a dictadores reacios incluso mediante una intervención militar directa en sus propios países[182]. Asimismo, resulta evidente la incapacidad para prever la evolución de la situación internacional y la tendencia a esperar hasta el último momento antes de decidir modificar el alcance de la actividad desarrollada hasta entonces, parte de la cual consistía prácticamente en patrocinar e incitar abiertamente el terrorismo[183]. Este tipo de política no solo era manifiestamente cortoplacista, sino que, en una perspectiva relativamente próxima, generaba claramente muchos más perjuicios que beneficios. Por último, cabe señalar que el régimen se mostró completamente desprevenido ante el desarrollo de la Primavera Árabe, ignoró por completo el estado de ánimo de la sociedad (que, varias décadas antes, había constituido precisamente

182 E. Wittakers, *A Revolutionary or A Terrorist: Muammar Gaddafi of Libya*, Think Tank Publications 2016.

183 T. Joscelyn, *The Libyan Terrorist: Muammar Qaddafi*, The Weekly Standard, The Libyan Terrorist: Muammar Qaddafi, http://www.weeklystandard.com/the-libyan-terrorist-muammar-qaddafi/article/552474, 5.03.2018.

la fuerza impulsora del derrocamiento del anterior gobernante autoproclamado) y, finalmente, fue incapaz de contrarrestar eficazmente este fenómeno. Prácticamente el único código que suscita claras reservas es el nivel medio de masculinidad, que, teniendo en cuenta la historia del país, debería presentar un valor correspondientemente más elevado, mientras que la evitación de la incertidumbre debería registrar un valor inferior.

Desde la obtención de la independencia hasta 1963, Libia fue una federación y posteriormente se transformó en un Estado unitario gobernado por el rey Idris I. La figura del monarca resultaba especialmente interesante, puesto que anteriormente los libios no habían tenido reyes propios y, por consiguiente, tampoco existían líneas dinásticas con derecho a recuperar el trono. Esto resultaba aún más llamativo al término de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo entero avanzaba hacia formas más o menos sofisticadas de democracia y parlamentarismo (aunque fuera de partido único, como ocurría en los Estados situados tras el denominado Telón de Acero). En otras palabras, incluso los dictadores que instauraban regímenes absolutos se presentaban como elegidos por la nación y ninguno de ellos ostentaba el título de rey. Parece que esta actitud y su aceptación social inicial se debían a la elevada distancia al poder y al hecho de que, con excepción de las tribus nómadas, el resto de la población estaba acostumbrada a un sistema colonial y absoluto de ejercicio del poder. Los únicos que se opusieron mediante las armas al asentamiento italiano entre 1920 y 1932 fueron los nómadas. En otras palabras, después de la guerra la mayoría de los habitantes de Libia recibió la libertad como un regalo de los Aliados y probablemente no sabía muy bien qué hacer con ella. El propio As-Sayyid Muhammad Idris al-Mahdi as-Senussi, posteriormente Idris I, inició su y, posteriormente, también de Tripolitania desde 1929. Ambos territorios quedaron bajo ocupación británica en 1942. En otras palabras, el hasta entonces emir, que había asumido el poder durante el dominio italiano, supo ganarse con la misma habilidad el favor de los nuevos «protectores», aunque estos ya habían desempeñado anteriormente ese papel. Tras la independencia

de Libia, sencillamente parecía ser el único candidato real al poder sobre un país cuya mayor parte había gobernado durante las décadas anteriores. Como Idris I, As-Sayyid instauró una monarquía absoluta y prohibió la actividad de cualquier partido político. Durante su gobierno se descubrieron yacimientos de petróleo, cuyos beneficios fueron aprovechados principalmente por el monarca autoproclamado. La política centralizada repercutió negativamente en las divisiones religiosas y tribales, lo que se tradujo en una disminución progresiva de la popularidad de Idris I[184]. Las acusaciones de favorecer a Occidente e Israel, la corrupción generalizada y la pobreza, así como la negativa a prestar apoyo a Egipto durante la Guerra de los Seis Días, provocaron graves disturbios y huelgas, en las que participaron incluso trabajadores del sector petrolero, estratégico para el gobernante. En 1969, Idris I abdicó y transfirió el poder a su sobrino, probablemente con la esperanza de que esta maniobra calmara a la población y le permitiera conservar el poder efectivo. Al día siguiente tuvo lugar un golpe militar encabezado por el coronel Gadafi, que derrocó el sistema de poder existente[185].

Idris I, destronado y condenado a muerte en ausencia por el recién creado Tribunal Popular Libio, se trasladó a Egipto, donde vivió hasta una edad avanzada. Gadafi cambió el nombre de Libia por el de «Gran Yamahiriya Árabe Libia Popular Socialista» y reformó por completo el sistema político, creando un orden político y social basado en el socialismo árabe y el islam político[186]. En 1979 dejó formalmente de ejercer cualquier cargo, aunque en la práctica conservó la plenitud del poder. Mientras que la política exterior de su predecesor había sido claramente moderada y mostraba un ligero respaldo a las potencias occidentales (Idris I, aleccionado por su propia experiencia, partía de la premisa de que no tenía sentido desafiar a acto-

184 *Libia. Historia, Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Libia-His-toria;4574625.html, 5.03.2018.
185 M. Asser, *The Muammar Gaddafi story*, BBC News, http://www.bbc.com/news/ world-africa-12688033, 5.03.2018.
186 D. Kawczynski, *Seeking Gaddafi: Libya, the West and the Arab Spring*, Biteback 2011, p. 225.

res más poderosos y que era preferible llegar a acuerdos con ellos), la política exterior de Gadafi fue completamente diferente. Durante los primeros años de existencia de la república, la orientación de la actividad internacional de Trípoli podría calificarse de aventurera:

- tras la firma del tratado de paz entre Israel y Egipto, Trípoli rompió formalmente las relaciones con El Cairo;
- criticó a los Estados árabes que desarrollaban una política internacional conciliadora (especialmente respecto de las potencias occidentales e Israel);
- apoyó a Irán durante la guerra entre Irak e Irán;
- apoyó a las organizaciones independentistas palestinas, especialmente a sus sectores más radicales, al tiempo que acusaba a Yasser Arafat de adoptar una postura excesivamente conciliadora;
- criticó de manera cada vez más abierta la política exterior de Estados Unidos.

Un tono tan agresivo en política exterior no podía quedar sin respuesta por parte de la comunidad internacional. En la segunda mitad de la década de 1980 provocó la imposición de sanciones económicas contra Libia y desencadenó operaciones de las fuerzas aéreas estadounidenses. A finales de la década de 1980, probablemente debido al evidente debilitamiento de la Unión Soviética y de todo el Pacto de Varsovia (en gran medida como consecuencia de problemas económicos cada vez más graves), Trípoli decidió emprender una liberalización tanto política como económica. El siguiente paso, probablemente con el objetivo de buscar un contrapeso frente al creciente poder de Washington, consistió en buscar aliados capaces de apoyar el desarrollo de Libia y, al mismo tiempo, reducir las tensiones existentes en las relaciones entre Libia y Estados Unidos sin tener que recurrir a gestos directos de reconciliación con los responsables estadounidenses, que Gadafi consideraba humillantes[187].

Fue entonces cuando Libia comenzó a mejorar y desarrollar progresivamente sus relaciones con los países de Europa Occidental,

[187] Ibidem, pp. 115–130.

principalmente Francia y Gran Bretaña, así como con países árabes anteriormente criticados (como Irak, Jordania y Egipto), que mantenían una política exterior relativamente neutral[188]. Otro motivo muy importante, esta vez estrictamente personal, fueron las observaciones de Gadafi acerca del destino de los regímenes dictatoriales en países con una situación económica especialmente precaria. Este fue también uno de los motivos directos de las reformas emprendidas, cuyo objetivo era mejorar las condiciones de vida del ciudadano medio. Sin embargo, Gadafi apoyó a Irak durante la invasión de Kuwait, lo que provocó una reacción negativa de la comunidad internacional y, además, la imposición de sanciones de la ONU contra Trípoli en 1992 por ocultar en su territorio a personas sospechosas de terrorismo[189]. El giro se produjo en 1999, cuando Libia entregó a los sospechosos del atentado de Lockerbie[190]. Poco después, Gadafi condenó el terrorismo, lo que permitió normalizar las relaciones entre Libia, la Unión Europea y Estados Unidos. Sin embargo, en 2011 estalló una revolución que no solo provocó la muerte de Gadafi, sino que sumió al país en una guerra civil permanente[191].

Tabla 23. Proceso de toma de decisiones libio condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Política de neutralidad entre 1951 y 1969, caracterizada por un discreto apoyo a las potencias occidentales y, por consiguiente, a Israel. También se la calificaba de política aislacionista, puesto que durante este período Libia no desarrollaba una actividad especialmente intensa en el ámbito internacional.	x	x	x	x	x	x

188 D. Vandewalle, *From International Reconciliation to Civil War: 2003–2011*, Libya Since 1969: Qadhafi's Revolution Revisited (revised edition), Palgrave Macmillan 2011, pp. 215–239.

189 *Libia. Historia, Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Libia-Historia;4574625.html, 5.03.2018.

190 E. Cody, *Pan Am Jet Crashes in Scotland, Killing 270*, Washington Post Foreign Service, Thursday, December 22, 1988; Page A01.

191 M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Social Media Wars…*, p. 77.

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Golpe militar de 1969, respaldado por la sociedad, que derrocó la monarquía: inicio del régimen dictatorial de Gadafi.			x		x	x
Proclamación por Gadafi de la lucha contra el imperialismo mundial, entendida por este como una lucha contra Estados Unidos. Poco después, también prestó apoyo a Egipto durante la guerra contra Israel, lo que recibió la aprobación de la URSS, pero fue objeto de duras críticas por parte de Occidente.	x		x		x	x
A partir de 1981, tras la llegada de Reagan a la presidencia de Estados Unidos, Washington comenzó a ofrecer apoyo a aquellos países africanos que se negaran a cooperar con Libia. Durante este período, Trípoli financiaba numerosos movimientos revolucionarios en toda África.	x		x		x	x
Gadafi fue acusado de ordenar asesinatos políticos, entre ellos el de un agregado estadounidense en París en 1981, como consecuencia de lo cual Washington impuso nuevas y severas sanciones económicas a Trípoli.	x		x		x	x
Hasta mediados de la década de 1980 se multiplicaron los actos terroristas, cuya autoría Gadafi no reconocía, aunque los elogiaba públicamente. En 1986 se produjo un enfrentamiento desigual entre tres grupos de la flota estadounidense y las fuerzas de Gadafi, que terminó con la derrota de estas últimas. Gadafi respondió entonces con actos terroristas y proclamó la necesidad de matar a estadounidenses, incluidos civiles, en cualquier lugar del mundo. Ese mismo año, la aviación estadounidense bombardeó diversos objetivos militares y la residencia del dictador con el propósito de ejercer presión sobre Gadafi para que dejara de instigar nuevos atentados sociales.	x		x		x	x
En 1988 tuvo lugar el célebre atentado contra un avión de Pan American, que explotó sobre la localidad escocesa de Lockerbie. La operación fue llevada a cabo por oficiales de los servicios de inteligencia libios.	x		x		x	x
Como consecuencia de la presión de la comunidad internacional y de la caída de numerosos regímenes socialistas y dictatoriales después de 1988 (incluido el régimen en Irak), Gadafi modificó radicalmente su postura y emprendió medidas destinadas al restablecimiento gradual de unas relaciones normales con Occidente.	x		x		x	x
En 1999, Trípoli entregó a los sospechosos del atentado de Lockerbie y, en 2003, reconoció oficialmente su responsabilidad en la organización del atentado y pagó indemnizaciones a las familias de las víctimas.	x		x		x	x
La revolución árabe y el derrocamiento del régimen de Gadafi en 2011 marcaron el comienzo de una interminable guerra civil.			x		x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Libia: 64 %.

Egipto

Los egipcios crearon una de las primeras y más antiguas civilizaciones, cuya población ha conservado en gran medida su homogeneidad étnica hasta nuestros días. En este sentido, Egipto es, sin lugar a dudas, un caso excepcional, al igual que China e India. Muy distinto fue el destino del antiguo Imperio romano y, más concretamente, de la población que habitaba la península itálica en la Antigüedad. Con las migraciones de los pueblos y los sucesivos movimientos migratorios producidos a lo largo de los siglos, se formó una nación cuyas raíces pueden buscarse parcialmente entre los antiguos romanos, los griegos, las tribus germánicas y muchos otros grupos étnicos que durante períodos prolongados habitaron esta península tan particular desde el punto de vista histórico[192]. Basta con observar los rasgos físicos del romano medio, visibles en numerosas pinturas y esculturas, para comprender que los habitantes de la Italia contemporánea tienen relativamente poco en común con Rómulo y Remo. Egipto, sin embargo, conservó en gran medida su homogeneidad, lo que podría significar que sus valores culturales también evolucionaron de forma correspondientemente más lenta que entre aquellos pueblos que, como consecuencia de los procesos históricos, se mezclaron con otras naciones. Naturalmente, debe recordarse que los valores culturales son característicos de un determinado grupo social, independientemente de su origen. Las personas que desde la infancia se desarrollan dentro de un determinado círculo cultural van adquiriendo gradualmente las mismas características. Por otra parte, existen también códigos genéticos mediante los cuales se transmite información (incluidos determinados patrones) procedente de los antepasados. Sin embargo, la distribución de estos códigos parece ser aleatoria o, al menos, así puede parecer-

192 *O pochodzeniu Włochów słów kilka*, Pod słońcem Italii, http://podsloncemitalii.pl/ pochodzenie-wlochow/o-pochodzeniu-wlochow-slow-kilka/, http://podsloncemitalii.pl/ pochodzenie-wlochow/o-pochodzeniu-wlochow-slow-kilka/, 5.03.2018.

les a los observadores externos del proceso de «distribución» de los condicionantes genéticos[193]. Cabe mencionar una historia que afectó a numerosos niños polacos y ucranianos secuestrados por los nazis durante la Segunda Guerra Mundial. Los niños de cabello rubio y ojos azules eran considerados aptos para la adopción y para ser educados conforme a los patrones nazis. En la práctica, sin embargo, se comprobó que estos niños, al incorporarse al ejército, sentían resistencia a participar en prácticas que exigían demostrar la crueldad característica de los adeptos al arte bélico nazi[194]. Este problema fue constatado durante las meticulosas observaciones alemanas del proceso educativo y de adaptación de aquellos jóvenes. Aunque físicamente respondían a los ideales nazis, desde el punto de vista de su carácter no encajaban en el modelo de la juventud de élite del Tercer Reich. Probablemente, teniendo en cuenta lo anterior, si por algún milagro el Reich alemán hubiera sobrevivido a la guerra, Hitler habría sido representado como un hombre rubio de ojos azules para ajustarse mejor al canon de perfección nazi. Volviendo a Egipto, al igual que en las secciones anteriores, se analizarán en primer lugar los valores basados en los estudios de Hofstede y la historia de los egipcios, lo que permitirá posteriormente comparar las decisiones políticas con los valores expuestos a continuación.

Tabla 24. Valores de los códigos culturales: Egipto

Códigos culturales: Egipto					
Alto Contexto / Bajo Contexto	Alta / Baja Distancia al Poder	Individualismo / Colectivismo	Masculinidad / Feminidad	Alta / Baja Evitación de la Incertidumbre	Orientación a Largo / a Corto Plazo
Bajo	7	KOL: 7,5	MES:5	8	1

Fuente: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/.

193 *Czy DNA dziedziczę po wszystkich przodkach? – Każdy ma dwa drzewa. Genealogia genetyczna*, http://www.genealogiagenetyczna.com/2015/08/czy-dna-dziedzicze-po-wszystkich.html, 5.03.2018.

194 V. R. Berghahn, *Germans and Poles 1871–1945*, [in:] *Germany and Eastern Europe: Cultural Identities and Cultural Differences*, Rodopi, New York–Amsterdam 1999; H. N. Lynn, *Cruel World: The Children of Europe in the Nazi Web*, Vintage, New York 2006, p. 249.

De los valores anteriores emerge una imagen bastante sorprendente y, a primera vista, poco verosímil de una población que en la Antigüedad construyó un poderoso imperio que perduró durante siglos. El valor que suscita mayor perplejidad es la orientación extremadamente cortoplacista, cuyo nivel se aproxima al característico de los Estados africanos de estructura tribal y clánica (aunque ni siquiera de todos ellos). A ello se suma un nivel relativamente elevado de distancia al poder, que implica respeto hacia las potencias mundiales o, al menos, hacia aquellas consideradas una autoridad. El elevado índice de colectivismo prácticamente determina la actuación en el ámbito internacional dentro de organizaciones internacionales y la construcción de alianzas duraderas y con perspectivas de futuro (aunque, ante un nivel tan acusado de orientación cortoplacista, parece probable que los responsables egipcios puedan incurrir con frecuencia en valoraciones erróneas de la situación). El nivel muy elevado de evitación de la incertidumbre sugiere una reticencia a asumir cualquier tipo de riesgo, lo que, combinado con los demás valores señalados, debería traducirse en una actividad extremadamente limitada en el ámbito internacional. Unido a un nivel medio de masculinidad, esto sugeriría que El Cairo no debería albergar aspiraciones respecto de otros Estados y, mucho menos, aspiraciones propias de una potencia. En síntesis, si se acepta que los valores anteriormente expuestos son correctos, Egipto aparece como un Estado no solo completamente inactivo en el ámbito interestatal, sino incluso inclinado a buscar alianzas dentro de las cuales pueda existir tranquilamente sin emprender prácticamente ninguna acción susceptible de modificar la situación internacional. A su vez, en caso de surgir un Estado suficientemente poderoso, estaría dispuesto a acogerse bajo su protección para poder seguir disfrutando de una existencia estable. Sin embargo, semejante interpretación parece difícilmente justificable en el caso de una nación que solo durante el siglo XX atravesó varias guerras y revoluciones. Por consiguiente, queda por confrontar este perfil cultural con la realidad histórica del Estado de los faraones. Egipto, como estructura social organizada

en forma de Estado, nació aproximadamente en el año 3200 a. C., y hasta el 2675 a. C., fue expandiéndose a lo largo del delta del Nilo. Posteriormente, durante el período denominado Imperio Antiguo, hasta aproximadamente el año 2170 a. C., se extendió hacia el este y el oeste del Nilo, adoptando una configuración territorial similar a la contemporánea. Posteriormente, como consecuencia de problemas internos, el Estado se fragmentó en distintos territorios, de los que surgió el denominado Imperio Medio. Durante este período, el territorio del país prácticamente duplicó su extensión con respecto al Imperio Antiguo. Tras el Segundo Período Intermedio llegó la época del Imperio Nuevo, cuando Egipto alcanzó el apogeo de su poder y volvió a ampliar considerablemente su territorio, llegando a controlar la costa oriental del mar Mediterráneo y estableciendo así una frontera con el Imperio hitita (que dominaba los territorios de la actual Turquía, Asiria y Mesopotamia). No fue hasta el año 671 a. C., cuando los egipcios sucumbieron ante una segunda ofensiva asiria, aunque los gobernantes de Asiria solo consiguieron dominar una parte del antiguo imperio. En 525 a. C., Egipto quedó bajo el dominio persa. Cabe reconocer que tanto los asirios como los persas se conformaron con establecer su propia supremacía y no interfirieron excesivamente en los asuntos internos de Egipto, dejando su gestión en manos de un aparato administrativo integrado por egipcios. De este modo, la cultura egipcia pudo seguir evolucionando, enriqueciéndose con elementos tomados de las culturas asiria y persa, sin perder al mismo tiempo su propia especificidad. Por su parte, los gobernantes persas, en señal de respeto y como referencia a la milenaria cultura egipcia, solían representarse en las construcciones que erigían vestidos como faraones. Entre los años 331 y 30 a. C., Egipto fue conquistado por los macedonios y, como consecuencia, se convirtió en una de las principales potencias del mundo helenístico. Tras la muerte de Cleopatra VII, última representante de la dinastía helenística de los Ptolomeos, Egipto fue incorporado al Imperio romano, del que formó parte hasta el año 395 d. C., cuando, tras la división del Imperio en dos partes, pasó a integrarse en el Im-

perio bizantino[195]. Fue también entonces cuando la antigua cultura egipcia comenzó a erosionarse gradualmente como consecuencia de la promoción del cristianismo como nueva religión estatal. Egipto permaneció dentro de las fronteras del Imperio bizantino hasta la conquista árabe del año 642 d. C. A partir de ese momento, la población egipcia fue objeto de un proceso gradual, aunque extraordinariamente constante, de islamización, que terminó por desplazar completamente los restos de las antiguas tradiciones y creencias. Dentro del ámbito de la cultura islámica, y pese a los sucesivos cambios de poder, los egipcios permanecieron hasta 1881, cuando el país se convirtió en un protectorado británico. Anteriormente (durante un período muy breve entre 1798 y 1801, había pasado a formar parte del imperio de Napoleón, para regresar posteriormente bajo la soberanía del Imperio otomano)[196]. Esta compleja historia resulta importante porque demuestra que, por una parte, Egipto pasó sucesivamente de unas manos a otras, mientras que, por otra, su población autóctona no estuvo sometida a grandes procesos migratorios, ya que los extranjeros solían llegar en cantidades reducidas y desempeñaban funciones militares y administrativas o, sencillamente, actuaban como comerciantes. Por consiguiente, los factores que influyeron más profundamente en la formación de los valores culturales fueron las influencias de dos de las mayores religiones del mundo: el cristianismo y el islam. El 28 de febrero de 1922, los egipcios proclamaron la independencia y convirtieron al monarca Fuad en el primer rey del Egipto moderno. A pesar de esta declaración formal, El Cairo siguió sometido a una fuerte influencia de Londres. No obstante, se instauró en el país una monarquía constitucional y, con ello, un sistema parlamentario. El principal partido político

195 G. Ostrogorski, *Dzieje Bizancjum*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, pp. 602; J. Wolski, *Historia powszechna. Starożytność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, pp. 79–82.

196 J. Kamil, *Coptic Egypt: History and Guide*, American University in Cairo, Cairo 1997, p. 39; D. Quataert, *The Ottoman Empire, 1700–1922*, Cambridge University Press 2005, p. 115.

era el Wafd. El monarca Fuad, descontento con las limitaciones impuestas a su poder, intentó abolir el sistema y convertirse en jefe del Gobierno. Ante una fuerte oposición social, abandonó estos planes y se restableció el anterior sistema parlamentario. La posición del primer ministro se reforzó, lo que le permitió emprender reformas internas de mayor alcance e iniciar negociaciones con los británicos relativas a la retirada de las tropas de Egipto[197]. En 1937, Egipto se convirtió oficialmente en Estado miembro de la Sociedad de Naciones, lo que constituyó en la práctica una señal inequívoca de que el país había adquirido formalmente una independencia plena[198]. A pesar del tratado firmado sobre la retirada de las guarniciones británicas, la influencia de Londres seguía siendo muy fuerte. Después de la Segunda Guerra Mundial, la situación de Egipto no era mejor que antes del estallido del conflicto. Gran Bretaña tampoco tenía intención de renunciar a su influencia y confiaba en poder conservar los beneficios derivados de ella, aunque desde el punto de vista formal y jurídico Egipto fuera independiente. Debido a la ausencia de cambios reales en el estatus de Egipto y a los vínculos de las élites de los partidos políticos con la aristocracia y los empresarios adinerados, entre una sociedad sumida en la pobreza crecía la oposición tanto a las desigualdades existentes como a la falta de una independencia plena del país.

En 1952 estalló una revolución que, en realidad, fue un golpe militar cuidadosamente planificado, conocido como la Revolución de los Oficiales Libres. La rebelión arrastró consigo a la sociedad, lo que permitió derrocar la monarquía y hacerse con el poder sin mayores dificultades (Consejo del Mando Revolucionario)[199]. La reforma agraria introducida entonces eliminó las grandes propiedades terratenientes; además, se suspendió la Constitución y se ilegalizaron los

197 J. Jankowski, *Egypt. A Short History*, Oneworld Publications 2000, p. 112.
198 B. Stępniewska-Holzer, J. Holzer, *Egipt. Stulecie przemian*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2006, pp. 57–59.
199 J. Zdanowski, *Historia Bliskiego Wschodu w XX wieku*, Zakład Narodowy im. Osso-lińskich, Wrocław 2010, pp. 176–178.

partidos políticos desacreditados. En términos claros, el ejército asumió, con el respaldo de la sociedad, la plenitud del poder. También cambiaron las orientaciones de la política exterior, que pasó de ser prooccidental a prosoviética. Comenzó asimismo una rivalidad con Irak por la primacía en el mundo árabe, lo que también se tradujo en un claro enfriamiento de las relaciones con Israel. Gracias a la orientación geopolítica adoptada, Egipto comenzó a recibir ayuda militar de la URSS. Entre los dirigentes del golpe también se inició una lucha por el poder, de la que finalmente salió vencedor Gamal Abdel Nasser[200]. En 1953 se disolvió oficialmente el Consejo de Regencia y se instauró un sistema republicano. En 1955, tras apartar del poder a sus adversarios políticos, especialmente a Naguib, respaldado, entre otros, por los Hermanos Musulmanes, Nasser inició reformas internas destinadas a construir una sociedad socialista sin división en clases sociales, manteniendo al mismo tiempo una economía de libre mercado combinada con el control estatal de los sectores clave. En 1956 se introdujo una nueva Constitución que otorgaba al presidente la plenitud del poder ejecutivo, mientras que el poder legislativo quedaba en manos de la Asamblea Nacional elegida mediante sufragio universal. Entre las principales orientaciones de la política exterior de Nasser durante este período pueden señalarse[201]:

- el panarabismo (con especial énfasis en el panislamismo);
- el mantenimiento del apoyo al nacionalismo egipcio;
- la oposición al Pacto de Bagdad, encabezado por Irak, principal rival en la lucha por la primacía en el mundo árabe;
- la adhesión al Movimiento de Países No Alineados, que debía proporcionar a Egipto la posibilidad de mantener un equilibrio entre ambos lados del Telón de Acero.

Ese mismo año se anunció la nacionalización de la Compañía del Canal de Suez, apropiándose así, sin negociación alguna y mucho

200 B. Stępniewska-Holzer, J. Holzer, op. cit., pp. 117–122.
201 T. Osman, *Egypt on the brink: from Nasser to Mubarak*, Yale University Press, New Haven–London 2010, pp. 122–123.

menos sin indemnización, de las participaciones de Gran Bretaña y Francia. Como consecuencia, estalló una guerra entre Egipto y la coalición británico-franco-israelí, que terminó con una derrota total para El Cairo[202]. A pesar de los preparativos y de la modernización realizados previamente, el ejército no fue capaz de hacer frente a las experimentadas y muy bien equipadas fuerzas de unas potencias que habían vencido en dos guerras mundiales. La decisión de El Cairo resultó bastante sorprendente. Igualmente interesante fue lo que ocurrió después. La intervención de las potencias de Europa Occidental fue criticada tanto por Estados Unidos como por la URSS en el Consejo de Seguridad de la ONU. Como consecuencia, y especialmente debido a la presión de Washington, que financiaba la reconstrucción de una Europa devastada por la guerra, las tropas británicas, francesas e israelíes se retiraron de la zona del Canal de Suez y fuerzas de paz de la ONU se desplegaron a lo largo de la línea de demarcación. En 1967 tuvo lugar la denominada Guerra de los Seis Días, que puso de manifiesto la debilidad de los Estados árabes y demostró la extraordinaria habilidad y eficacia de las fuerzas armadas israelíes[203].

En 1971 asumió el poder Anwar el-Sadat, quien abrió Egipto a las inversiones extranjeras y, aprovechando una coyuntura internacional favorable, contribuyó al crecimiento económico gradual del país. Lamentablemente, los principales beneficiarios fueron las élites, lo que favoreció un aumento de las desigualdades sociales. En 1973 se produjo una nueva guerra con Israel, cuando las fuerzas combinadas egipcias y sirias intentaron recuperar por la fuerza el control de la península del Sinaí y de los Altos del Golán, ocupados durante la Guerra de los Seis Días. Este intento volvió a terminar en una de-

202 D. Cash, *Suez crisis*, Oxford University Press 2001; Ian & Alistair McLean, *Suez crisis*, The Concise Oxford Dictionary of Politics, Oxford University Press, Oxford 2003.

203 M. Bar-On, B. Morris, M. Golani, *Reassessing Israel's Road to Sinai/Suez, 1956: a) A „Trialogue"*, [en:] *Traditions and Transitions in Israel Studies*, ed. G. A. Olson, SUNY Press, Books on Israel, volume VI, 2002, pp. 3–42.

rrota total[204]. En 1977, a su vez, se produjo una guerra con Libia. En 1978, El Cairo, como único Estado de la región, normalizó sus relaciones con Israel. Lamentablemente, pese a haber recibido el Premio Nobel por este logro, el presidente Sadat fue asesinado en 1981 por un radical islamista. Los círculos islamistas acusaban al presidente de mostrar una excesiva deferencia hacia Tel Aviv[205].

Su sucesor fue el hasta entonces vicepresidente Husni Mubarak. Introdujo reformas económicas orientadas a la privatización, pero renunció a democratizar el sistema y mantuvo las principales líneas políticas de su predecesor. Como consecuencia del colapso de la coyuntura en el mercado del petróleo en 1986 y de la desaceleración económica, el nuevo presidente comenzó a limitar gradualmente los programas sociales introducidos por Sadat. Durante la década de 1990, ante la persistencia de los problemas económicos, inició nuevas reformas: en 1991 estableció una cooperación con el Fondo Monetario Internacional y firmó un acuerdo con el Banco Mundial. Como resultado, se liberalizaron los precios, se privatizaron cientos de empresas y se eliminaron las restricciones al comercio internacional. El Banco Mundial condonó entonces la mitad de la deuda de Egipto. Por una parte, mejoraron los indicadores macroeconómicos, pero, por otra, el 23 % de la población seguía viviendo en condiciones de extrema pobreza, lo que favorecía la popularidad de las ideologías islámicas radicales. Durante la década de 1990 se produjeron frecuentes atentados terroristas, lo que redujo los ingresos procedentes del turismo. En 1997, Mubarak introdujo medidas especiales de protección para los turistas y adoptó una postura claramente contraria al islamismo radical. También estrechó considerablemente las relaciones con Estados Unidos. En 1999 obtuvo una ayuda de varios millones destinada al desarrollo de la economía y una cantidad considerablemente mayor, de hasta 1.300 millones de dólares, para

[204] J. Zdanowski, *Historia Bliskiego Wschodu w XX wieku*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2010, pp. 196–197.
[205] T. Osman, *Egypt on the brink: from Nasser to Mubarak*, New Haven & London: Yale University Press, 2010, pp. 128–129.

el entrenamiento y el equipamiento del ejército. Durante ese mismo período, el presidente autorizó la creación de nuevos partidos políticos. Sin embargo, la situación de los sectores más pobres de la sociedad seguía sin mejorar, lo que generaba un creciente malestar[206].

En 2011 estalló la Primavera Árabe, que apartó a Mubarak del poder. A pesar de sus intentos de conservar su posición mediante el uso de la fuerza, el presidente finalmente tuvo que dimitir bajo la presión del ejército. En el momento decisivo, las fuerzas armadas asumieron el poder y la presidencia terminó siendo ocupada por un representante de los círculos militares, el general Abd al-Fattah Saíd Huséin Jalil al-Sisi. En una de sus declaraciones, el nuevo presidente afirmó expresamente que los egipcios todavía no estaban preparados para un sistema político basado en una democracia plena[207].

Tabla 25. Proceso de toma de decisiones egipcio condicionado por determinados valores de los códigos culturales

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Negociación gradual con los británicos para la retirada de las guarniciones y el reconocimiento de la independencia efectiva de Egipto, sin recurrir al uso de la violencia, después de 1922 y de la proclamación formal de la independencia.	x	x	x	x		x
Incorporación de Egipto a la Sociedad de Naciones en 1937 y firma con Gran Bretaña de un tratado relativo a la retirada gradual de las guarniciones a lo largo de diez años.	x	x	x	x		x
Revolución de los Oficiales Libres en 1952 y derrocamiento de la monarquía.	x		x		x	x
Adopción de una orientación prosoviética, inicio de la rivalidad con Irak por la primacía en el mundo árabe y adopción de una actitud hostil hacia Israel.			x		x	x
Incorporación al Movimiento de Países No Alineados.	x		x	x	x	x
Nacionalización de la Compañía del Canal de Suez y conflicto con la coalición británico-franco – israelí.	x		x		x	x
Guerra de los Seis Días en 1967 y guerra con Israel en 1971.	x		x	x		x

206 J. Zdanowski, op. cit., pp. 360–363.
207 M. Górnikiewicz, T. Szczurek, *Social Media Wars...*, pp. 60–70.

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Conflicto fronterizo con Libia en 1977.	x		x	x		x
Normalización de las relaciones con Israel en 1978 mediante la firma formal de la paz en Camp David y reconocimiento tácito de la posición de Estados Unidos.	x		x	x		x
Durante la década de 1990, firma de acuerdos con el FMI y el Banco Mundial, así como continuación de la política de acercamiento a Estados Unidos, gracias a la cual El Cairo obtuvo la condonación de la mitad de su deuda y un considerable apoyo financiero de Washington. También se introdujeron reformas de libre mercado y una democratización limitada mediante la autorización para crear partidos políticos.	x		x	x		x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Egipto: 54 %.

4.2. Conclusiones

En este subcapítulo se presentaron los resultados de la verificación de la correspondencia entre los valores de los códigos culturales según G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall y el proceso de toma de decisiones de diez sociedades analizadas a lo largo de más de cien años.

En el proceso británico de toma de decisiones no se activaron valores como la masculinidad y un bajo nivel de evitación de la incertidumbre, que, en teoría, deberían haber favorecido comportamientos agresivos frente a otros Estados. Como consecuencia, durante el período analizado la política británica solo podía generar amenazas para otras sociedades cuando estas mostraban una debilidad manifiesta e incluso cuando, desde la perspectiva de Londres, no eran consideradas sociedades plenamente equivalentes: este era el caso de los denominados territorios coloniales y poscoloniales. Respecto de las sociedades europeas, Londres mostró una gran contención y una clara tendencia a construir un entorno internacional armonioso y estable.

Los valores de los códigos culturales franceses establecidos en investigaciones anteriores coincidieron con los valores derivados del desarrollo real del proceso de toma de decisiones. Solo en los últimos cincuenta años se observó un ligero aumento de la masculinidad respecto del nivel registrado en décadas anteriores. Esto pudo deberse a la progresiva diversificación étnica y cultural de la estructura de la sociedad francesa después de la Segunda Guerra Mundial.

El análisis del proceso alemán de toma de decisiones mostró una falta de correspondencia con tres valores determinados en investigaciones antropológicas anteriores. Se constató la existencia de una alta distancia al poder, una baja evitación de la incertidumbre y una orientación a medio plazo. Los valores corregidos de los códigos culturales alemanes se correspondían con la tendencia, observada repetidamente en la historia, a «jugárselo todo a una sola carta», sin realizar previamente un cálculo suficientemente a largo plazo y concentrándose únicamente en los beneficios inmediatos. Como consecuencia, la política de Berlín, perfectamente calculada y concebida en una estrecha perspectiva cortoplacista, generaba numerosas sorpresas desagradables cuando se trataba de emprender actuaciones reales y, con mayor razón, de largo alcance, creando amenazas tanto para la seguridad de la propia Alemania como para la de otros Estados. Lamentablemente, esta es también la razón por la que los alemanes, pese a su «innata» solidez, constituyen al mismo tiempo un objeto relativamente fácil de manipulación para actores educados en culturas de orientación a largo plazo y alto contexto.

Los rusos obtuvieron uno de los niveles más elevados de correspondencia entre los valores de los códigos culturales y el proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional. El valor corregido se refería a la tendencia rusa hacia la rivalidad y los comportamientos agresivos frente a otras sociedades. Al mismo tiempo, los resultados de la investigación permitieron concluir que los rusos pertenecen a las naciones que desarrollan su proceso de toma de decisiones basándose en los mismos valores, estables e invariables, con independencia de la posible presión derivada de la aparición de una

amenaza. Por consiguiente, la política exterior de Rusia debería ser relativamente fácil de prever y caracterizarse por un nivel bastante elevado de verificabilidad.

Los valores de los códigos culturales polacos coincidieron, por término medio, en tres cuartas partes, lo que, sin embargo, deja un margen considerable para una reflexión e interpretación más profundas. Llama la atención la falta de correspondencia con el elevado nivel de evitación de la incertidumbre y con la distancia al poder, cuyo valor alto o bajo dependía claramente de las circunstancias históricas. Durante los períodos de partición y ocupación, la distancia al poder disminuía prácticamente hasta cero, mientras que en los períodos de independencia aumentaba gradualmente hasta alcanzar un nivel sorprendentemente alto. Esto significa que los factores externos que influyen en la sensación interna de seguridad de los polacos hacen que este valor, dependiendo de la situación, se debilite o se refuerce, modificando al mismo tiempo el conjunto del proceso de toma de decisiones.

Los valores culturales japoneses solo encontraron una correspondencia parcial con los resultados de las investigaciones de G. Hofstede y su equipo. Al menos desde mediados del siglo XIX hasta la actualidad, todas las decisiones políticas analizadas se caracterizaron por una elevada distancia al poder y por un colectivismo extremo. La desaparición de la masculinidad fue característica únicamente del breve período de ocupación estadounidense inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial y estuvo relacionada con el reconocimiento absoluto de la potencia vencedora, lo que también se corresponde con el nivel de distancia al poder característico de los japoneses.

En el caso de los chinos, la correspondencia de los valores culturales resultó completa, lo que indica directamente un coeficiente de correspondencia sin precedentes entre los valores establecidos previamente y los derivados del proceso real de toma de decisiones. Estos valores muestran una estabilidad extraordinaria y, además, no se constató influencia alguna de los códigos individuales sobre el

contenido de las decisiones adoptadas, lo que indica inequívocamente un predominio excepcional de los códigos culturales en los procesos de toma de decisiones del Imperio del Centro.

En el caso de India, los valores de los códigos culturales no coincidieron en dos valores corregidos: la orientación a largo plazo y el alto/bajo contexto. No obstante, las diferencias entre los valores no eran demasiado significativas y la influencia de estos dos valores, dada su correlación con los restantes, tampoco afectaba de manera considerable al contenido de las decisiones (siempre refiriéndose únicamente a los valores de los códigos culturales). Además, tampoco se constató influencia de los códigos individuales (pese al valor medio confirmado de individualismo/colectivismo).

La falta de correspondencia en los valores de los códigos culturales libios se refería principalmente al elevado nivel de evitación de la incertidumbre detectado y al nivel meramente medio de masculinidad, pese a que la agresiva retórica internacional de Libia sugeriría valores diferentes. Por otra parte, la ausencia de una implicación militar real en los conflictos en curso, limitada a un apoyo sin costes significativos, puede considerarse un elemento de una diplomacia norteafricana muy cautelosa y orientada a minimizar riesgos. También tuvieron gran importancia los rasgos personales de los gobernantes, aunque precisamente el comportamiento más o menos cauteloso en el ámbito internacional fue característico de todos los responsables libios de la toma de decisiones hasta la fecha.

Los valores que no encontraron correspondencia en el proceso egipcio de toma de decisiones fueron el nivel medio de masculinidad/feminidad y, en más de la mitad de las decisiones, una orientación con predominio de valores a largo plazo. Dado el cambio cíclico de los dirigentes (durante el período analizado) y la influencia de su entorno compuesto por numerosos asesores, puede hablarse de una verificación negativa de estos patrones culturales como factores determinantes del proceso de toma de decisiones.

En resumen, la mayoría de los valores de los códigos culturales perfilados de manera estricta (Capítulo III, 3.3) por el autor y esta-

blecidos en las investigaciones de G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall coincidieron con los valores derivados del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas a lo largo de más de cien años. Al mismo tiempo, debe subrayarse de forma inequívoca que, dependiendo de la sociedad, hasta un 40 % del conjunto de los valores de los códigos culturales se verificaron negativamente. Esto demuestra claramente que la comprobación realizada de la correspondencia entre los valores establecidos previamente y el contenido del proceso de toma de decisiones estaba plenamente justificada. Cabe añadir asimismo que los resultados de esta investigación tienen carácter preliminar e introductorio respecto de un análisis y una síntesis rigurosos destinados a identificar la influencia de los códigos individuales sobre los códigos culturales, cuestión abordada en el capítulo siguiente, dedicado a resolver el tercer problema específico. En cada una de las naciones analizadas, el coeficiente de correspondencia entre los valores establecidos en investigaciones anteriores y el contenido de las decisiones superó la mitad, mientras que en la mitad de las sociedades estudiadas resultó extremadamente elevado: en un caso superó el 70 %, en tres osciló entre el 80 y el 90 %, y en el caso de la sociedad china alcanzó el 100 %.

En conclusión, **la hipótesis adoptada se verificó positivamente**. Se había supuesto que la mayoría de los valores establecidos previamente encontrarían correspondencia en el proceso real de toma de decisiones analizado. Al mismo tiempo, el coeficiente de discrepancia entre los valores determinados anteriormente y los derivados de los procesos de toma de decisiones, que dependiendo de la sociedad llegaba hasta el 50 % en cuatro de los casos analizados, demuestra que las operaciones de comprobación y corrección de la correspondencia eran necesarias para verificar los valores reales de los códigos culturales de las sociedades estudiadas: correspondencia en dos sociedades: 100 %; una sociedad: más del 83 %; tres sociedades: aproximadamente 67 %; cuatro sociedades: 50 %. Por consiguiente, el valor medio de correspondencia fue del 68 %. 68 %.

Tabla 26. Coeficiente de correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados establecidos en las investigaciones de G. Hofstede Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall y los valores derivados del análisis del proceso de toma de decisiones de diez sociedades seleccionadas

	Gran Bretaña	Francia	Alemania	Rusia	Polonia	Japón	China	India	Libya	Egypto
W/NDW	NDW	WDW	WDW	WDW	P: WDW K: NDW	WDW	WDW	WDW	WDW	WDW
MS/KB	KB	KB	MS	MS	P: MS K: MS	MS	MS	MS/KB	MS	MS
IN/KL	IN	IN	IN	KL	P: IN K: IN	KL	KL	IN/KL	KL	KL
W/NUN	WUN	WUN	NUN	WUN	P: WUN K: NUN	WUN	NUN	W/NUN	NUN	WUN
0D/Ś/KT	OK-ŚT	OŚT	OŚT	ODT	P: ODT K: OKT	ODT	ODT	ODT	OKT	OŚ/KT
W/NK	NK	NK	NK	NK	P: NK K: NK	WK	WK	W/NK	NK	NK
Correspondencia	67%	100%	50%	83%	83%	67%	100%	67%	50%	50%
Suma de correspondencia	68%									

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V

Correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones en materia de seguridad nacional e internacional

El presente capítulo se ha dedicado a elaborar una revisión de los materiales fuente, contrastándolos con los valores de los códigos culturales perfilados (según los valores establecidos por G. Hofstede y su equipo). Para ello, se aplicaron métodos teóricos (análisis, síntesis y comparación) en el marco del procedimiento que se presenta a continuación, orientado a verificar y proponer valores de los códigos culturales que se correspondan con la realidad. El objetivo de estas actuaciones fue estimar:

- el coeficiente de correspondencia de los códigos culturales con respecto a los códigos individuales en el proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional;
- el coeficiente de influencia de la diferencia entre los códigos culturales y los códigos individuales sobre el resultado final del proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional.

El procedimiento de las sucesivas etapas de la investigación que se propone a continuación es completamente original, lo que vino determinado por la necesidad de aplicar un enfoque innovador al uso del conocimiento sobre los códigos culturales en la prospectiva

internacional. Hasta el momento, como se desprende de la revisión de la literatura especializada realizada en los capítulos I y II, no se había llevado a cabo ninguna investigación sobre fórmula alguna de prospectiva cultural. Por consiguiente, no existían conocimientos previos a los que el autor pudiera remitirse directamente en la fase de elaboración de los resultados de la investigación. Este innovador procedimiento se dividió en las siguientes etapas:

- ETAPA I: (elaborada sobre la base de la revisión de los materiales fuente realizada en el capítulo IV): Comparación de los valores de los códigos culturales elaborados por el equipo de G. Hofstede con el contenido de determinadas decisiones adoptadas por las nacionalidades objeto de estudio a lo largo de más de cien años, con el fin de determinar el coeficiente de correspondencia de dichos valores con el contenido de cada una de las decisiones.
- ETAPA II: Determinación de los valores de los códigos correspondientes a cada una de las decisiones e identificación de las diferencias entre los valores de los códigos propuestos por G. Hofstede y los valores de los códigos que se corresponden con las decisiones realmente adoptadas.
- ETAPA III: Determinación del alcance de la influencia de los códigos individuales sobre el desarrollo del proceso de toma de decisiones a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI.
- ETAPA IV: Determinación del coeficiente de influencia de los códigos individuales sobre el contenido final de las decisiones (en comparación con el contenido de las decisiones configurado bajo la influencia de los códigos culturales).

El estudio abarcó diez nacionalidades de Europa, Asia y el norte de África y, para cada una de las nacionalidades seleccionadas, diez decisiones de relevancia geopolítica que determinaron la política exterior a lo largo de más de cien años. De este modo, fue posible aplicar una escala expresada en porcentajes para realizar la estimación anteriormente descrita del coeficiente de correspondencia de

los códigos culturales según G. Hofstede, así como del coeficiente de diferencia entre los códigos culturales y los individuales.

En las tablas que se presentan a continuación, dedicadas a la descripción del proceso de toma de decisiones, se ha establecido una división entre el proceso de toma de decisiones real (parte superior) y el proceso de toma de decisiones teórico (parte inferior). Este segundo tipo de proceso de toma de decisiones constituye un análisis del proceso que podría encontrar una correspondencia plena con los valores culturales elaborados por G. Hofstede, T. H. Bond y E. T. Hall. La comparación del proceso real con el análisis del proceso teórico de toma de decisiones tiene por objeto identificar claramente las diferencias entre las decisiones adoptadas en lo relativo a la influencia real de dichas diferencias sobre la configuración definitiva de la política del Estado analizado. De este modo, fue posible determinar si la diferencia entre los códigos culturales influye de manera significativa en el proceso de toma de decisiones y, al mismo tiempo, separar con la mayor claridad posible la influencia de los códigos culturales de la influencia de los códigos individuales.

5.1. Desarrollo y resultados de la investigación sobre la correspondencia del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas con los códigos culturales e individuales: determinación del coeficiente de diferencia entre la influencia de los códigos culturales y los individuales sobre el proceso de toma de decisiones internacional

Gran Bretaña

ETAPA I

Tabla 27. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones británico

Proceso de toma de decisiones condicionado por determinados valores culturales						
Contenido de la decisión	DW	MES	IND	NUN	OKT	NK
Política orientada a la explotación de territorios que en aquella época se encontraban muy atrasados, pero sin invertir en el desarrollo de las colonias de ultramar ni en el fortalecimiento de la propia posición en esas regiones del mundo. En caso de una baja distancia del poder, las relaciones entre la población de las colonias y Londres probablemente se habrían basado en principios de asociación, lo que presumiblemente también habría influido en una mayor atención de los decisores británicos a las necesidades de los distintos grupos sociales que habitaban dichos territorios. Cabe suponer que ello habría permitido un desarrollo más rápido de las colonias con el apoyo activo de la Corona y, por consiguiente, habría contribuido a mantener una actitud favorable de los colonos hacia Londres.		x	x		x	x
Política de resolución de controversias mediante negociaciones y de evitación de conflictos con otros Estados fuertes. En caso de un elevado nivel de masculinidad, cabe suponer que Gran Bretaña habría mostrado una mayor propensión a competir con otros países y que, en combinación con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre y una orientación a medio plazo, Londres no habría tenido reparos en recurrir a soluciones basadas en el uso de la fuerza, incluso sin tener certeza sobre su resultado.	x		x		x	x

Proceso de toma de decisiones condicionado por determinados valores culturales						
Contenido de la decisión	DW	MES	IND	NUN	OKT	NK
Política de equilibrio de poder destinada a contrarrestar la política agresiva de Alemania antes de la Primera Guerra Mundial. Al igual que en el punto anterior, los valores de los códigos culturales según G. Hofstede indican que Gran Bretaña debería haber establecido frente a Alemania un límite claramente definido y no haber aplazado la confrontación armada. La orientación a medio plazo (5) indica que los británicos habrían sido capaces de prever las consecuencias de una política excesivamente conservadora en la perspectiva de los años siguientes. El enfoque adoptado durante la Primera Guerra Mundial no se corresponde en absoluto ni con la baja distancia del poder ni, mucho menos, con el bajo nivel de evitación de la incertidumbre.	x		x		x	x
Conducción conservadora de las operaciones militares durante la Primera Guerra Mundial. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
Perspectiva a corto plazo respecto de los objetivos adoptados para su realización tras el final de la Primera Guerra Mundial: actitud positiva y conciliadora hacia Alemania, que estaba reconstruyendo su poder y sus aspiraciones de gran potencia. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
A pesar de la declaración oficial de guerra, falta de implicación en el conflicto europeo tras la invasión de Polonia por el Tercer Reich. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
Plena implicación en la guerra únicamente después de que Hitler ocupara Francia, se derrumbara la política de equilibrio de poder y surgiera una amenaza directa para Gran Bretaña. El impulso que obligó a Londres a reaccionar realmente fue la percepción de una amenaza real y la necesidad de defenderse. Este enfoque no es propio de países con un alto nivel de masculinidad ni con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre, que habrían adoptado medidas preventivas mucho antes.	x		x		x	x
Tras la Segunda Guerra Mundial, participación activa en la construcción de las estructuras de la comunidad europea, guiada por intereses inmediatos derivados del objetivo de garantizar su propia seguridad y una sólida posición económica. En caso de un alto nivel de masculinidad, Gran Bretaña habría tratado de dominar gradualmente a los Estados miembros más débiles.	x		x		x	x
Durante la Guerra Fría, se procuró mantener un equilibrio de poder entre Europa y Washington, desempeñando el papel de mediador y, al mismo tiempo, sin cuestionar la sólida posición de la URSS como una de las partes responsables de mantener una relativa estabilidad en Europa. Un alto nivel de masculinidad probablemente habría favorecido la rivalidad con Moscú, París y Washington en condiciones de equilibrio, en lugar de la búsqueda de un entorno internacional estable. En este sentido, podrían haber resultado favorables el bajo nivel de evitación de la incertidumbre y la baja distancia del poder.	x		x		x	x

Proceso de toma de decisiones condicionado por determinados valores culturales						
Contenido de la decisión	DW	MES	IND	NUN	OKT	NK
Brexit En caso de un alto nivel de masculinidad, cabe suponer que Londres habría tratado más bien de reforzar su posición frente a otros Estados dentro de la Unión, en lugar de optar por retirarse de las estructuras comunitarias y, por consiguiente, abandonar la rivalidad. Al mismo tiempo, en Londres aumentaba la preocupación por su futura posición económica y social ante las numerosas obligaciones derivadas de la pertenencia a la Unión, lo que constituyó asimismo una causa importante del Brexit.	x		x		x	x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

En relación con lo anterior, los códigos culturales que determinaron la mayoría de las decisiones geopolíticas de Londres durante el siglo pasado y el actual se caracterizaron por los siguientes valores:

- Baja distancia del poder (concordancia 9/10),
- **Feminidad** (concordancia 9/10),
- Individualismo (concordancia 10/10),
- **Alto grado de evitación de la incertidumbre** (concordancia 10/10),
- Orientación a medio y corto plazo (concordancia 10/10),
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

Los valores que no coincidieron con los propuestos por G. Hofstede Hofstede fueron la masculinidad y el bajo grado de evitación de la incertidumbre. Al mismo tiempo, dado el nivel suficientemente elevado del coeficiente de concordancia de estos valores con respecto a las decisiones geopolíticas de los decisores británicos sometidas a estudio, cabe suponer que ambos valores pudieron haber sido evaluados erróneamente por G. Hofstede y su equipo. También puede resultar sorprendente el bajo valor del contexto; sin embargo, la incapacidad para mantener el control sobre las colonias y la política exterior gestionada de manera inadecuada respecto de estos territorios dependientes y sus habitantes constituyen ejemplos muy claros que confirman la validez de la premisa adoptada. Lo mismo ocurre con la absoluta incapacidad para prever el estallido de la Primera y la Segun-

da Guerra Mundial, lo que demuestra una perspectiva internacional relativamente limitada.

ETAPA III y ETAPA IV

La política colonial fue el único ámbito en el que se manifestó un alto valor de masculinidad, lo que permite considerar que se trataba del resultado de condicionamientos históricos seculares y no de decisiones individuales. Al mismo tiempo, cabe señalar que, en las sucesivas decisiones adoptadas por Londres en relación con los acontecimientos mundiales y europeos, este valor desapareció por completo. Por consiguiente, en el caso de Londres, a partir de las decisiones analizadas y de la configuración de la política exterior, no se constató una influencia significativa de los códigos individuales, lo que significa asimismo que ambos tipos de códigos permanecieron en consonancia en el caso de los británicos.

Francia

ETAPA I

Tabla 28. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones francés

Contenido de la decisión	DW	KOB	IND	WUN	OŚT	NK
Política orientada a la explotación sin restricciones de territorios que en aquella época se encontraban muy atrasados, sin realizar inversiones destinadas a su desarrollo ni a reforzar la posición propia en esas partes del mundo. Prioridad otorgada a los beneficios inmediatos. La influencia de la orientación a medio plazo, junto con la feminidad, podría haber contribuido ligeramente a un mayor interés por las inversiones; sin embargo, al confrontarla con los demás valores, no habría tenido mayor importancia.	x		x	x		x
Aplicación de una política de equilibrio de poder sin intervenir en los asuntos internos de otros Estados europeos y evitando los conflictos abiertos. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Política de equilibrio de poder destinada a contrarrestar la política agresiva del Segundo Reich.Correspondencia total (en este caso, la diferencia entre la orientación a medio y largo plazo no es significativa).	x	x	x	x		x

Contenido de la decisión	DW	KOB	IND	WUN	OŚT	NK
Realización principalmente de operaciones defensivas frente a la agresión del Segundo Reich, con la excepción de la toma por la fuerza, junto con Gran Bretaña, del control de los territorios alemanes de ultramar al comienzo de la guerra. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Breve ocupación de la cuenca del Ruhr y posterior retirada ante la oposición de Gran Bretaña y Estados Unidos. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Construcción de la Línea Maginot como un proyecto militar gigantesco y concebido con una perspectiva de futuro, aunque inadecuado para la realidad existente, orientado a la defensa y no a las operaciones ofensivas. Un alto valor de la distancia del poder habría llevado a desarrollar proyectos que permitieran dominar a otros países, aunque fuera de manera pacífica (influencia de la feminidad); no obstante, debido a otros valores que determinaban la actividad pacífica de Francia En Europa, este tipo de actuación parece justificado y, al mismo tiempo, no altera la tendencia general, de carácter más defensivo que ofensivo.		x	x	x	x	x
Conducción prudente de las operaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial, especialmente respecto al aliado polaco, al que Francia no prestó una ayuda efectiva, limitándose únicamente a gestos de escasa importancia «guerra de broma»). Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Tras el final de la guerra, intento de mantener por la fuerza el control sobre las colonias. Ante las numerosas dificultades, concesión de la independencia, aunque manteniendo las influencias económicas y políticas. Este enfoque debería favorecer un mayor nivel de masculinidad, aunque puede analizarse en el contexto de la influencia de fuertes individualidades en la política poscolonial de París de aquella época.	x		x	x	x	x
Retirada de las estructuras militares de la OTAN en 1966 como demostración de independencia y fuerza propias, aunque manteniendo al mismo tiempo la condición de miembro de la Alianza. En 1995, París regresó parcialmente a las estructuras de la Alianza Atlántica y, en 2009, volvió a convertirse en miembro de pleno derecho de la Alianza. La decisión de 1966 fue una decisión del general de Gaulle, relacionada con la línea adoptada en aquel momento de construir la imagen de una Francia fuerte e independiente, como potencial mediadora en las relaciones entre Occidente y Moscú. Sin embargo, en realidad, el general de Gaulle nunca tuvo la verdadera intención de abandonar las estructuras europeas; se trataba de una maniobra típica de cara a la opinión pública. Prueba de ello es que Francia permaneció entonces en las estructuras civiles de la OTAN, aunque los estadounidenses retiraron del país en cuestión.			x		x	x

Contenido de la decisión	DW	KOB	IND	WUN	OŚT	NK
Participación en la construcción de las estructuras de la comunidad europea, guiándose por un interés inmediato derivado de la aspiración a garantizar su propia seguridad y, con el tiempo, una sólida posición económica. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Los valores de los códigos culturales que influyeron en la política exterior de París a lo largo de todo el siglo XX y a comienzos del siglo XXI son:

- Alta distancia del poder (concordancia 8/10),
- Feminidad (concordancia 7/10),
- Individualismo (concordancia 10/10),
- Alto grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 9/10),
- Orientación a medio plazo (correspondencia 8/10),
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

A la vista de lo anterior, cabe considerar que los valores determinados por G. Hofstede en el curso de sus investigaciones se correspondieron con la realidad. Las discrepancias con respecto a los códigos de carácter general se debieron normalmente a las circunstancias particulares en las que se adoptó una determinada decisión, así como a la influencia de los códigos individuales, que se manifestó en dos de los diez casos analizados.

ETAPA III

El coeficiente de influencia de los códigos individuales en el estudio realizado se situó en torno al 20 % y estuvo relacionado con una forma muy autoritaria, casi dictatorial, de ejercer el poder ejecutivo. Por consiguiente, los códigos culturales presentados anteriormente pueden considerarse acordes con la línea política de París en el ámbito internacional durante el siglo XX y a comienzos del siglo XXI.

ETAPA IV

Las decisiones adoptadas bajo la influencia de los códigos individuales se apartaron efectivamente de la línea política que se habría configurado bajo la influencia de los códigos culturales comunes a los franceses. En el primer caso, no habría cabido la posibilidad de intentar mantener las colonias por la fuerza, ni siquiera recurriendo a medios semiformales. En el segundo caso, Francia ni siquiera habría optado por abandonar de manera simbólica las estructuras militares de la OTAN, debido al respeto hacia los socios extranjeros poderosos (alta distancia del poder) y a la tendencia a evitar conflictos tanto en las relaciones París-Bruselas como París-Washington. Por otro lado, según el general de Gaulle, esta actuación debía contribuir a reforzar la paz en Europa mediante la creación de una plataforma de comunicación conveniente para ambas partes, encarnada por una Francia cada vez más neutral. Al mismo tiempo, cabe señalar que Francia permaneció en el bloque de los países occidentales y en ningún caso se pasó al lado de Moscú, lo que sí era acorde con los códigos culturales. Asimismo, cabe concluir que, si se hubiera elaborado una prospectiva internacional basándose únicamente en los códigos culturales y sin tener en cuenta los códigos individuales de una personalidad tan fuerte como la del presidente de Gaulle, se habría formulado un pronóstico erróneo sobre la posibilidad de que Francia abandonara las estructuras militares de la OTAN.

Alemania

Tabla 29. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones alemán

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	ODT	NK
Política de inversión en el desarrollo de la base colonial y de la industria del Segundo Reich. En el caso de una baja distancia del poder, como se desprendería de los estudios de G. Hofstede, el Segundo Reich habría creado más bien un conglomerado de Estados dependientes y colaboradores con Berlín, en lugar de intentar establecer colonias siguiendo el modelo de los siglos anteriores.		x	x	x	x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	ODT	NK
Política de provocación de pequeñas crisis con el objetivo de desestabilizar el equilibrio de fuerzas existente y ampliar territorialmente las propias colonias. El aumento gradual de la tensión en las relaciones internacionales, así como el intento de imponer su propia perspectiva a los Estados más débiles, no concuerda demasiado con una baja distancia del poder ni con un alto nivel de evitación de la incertidumbre. Si se adoptara este enfoque, el propio valor determinante de la evitación del riesgo favorecería más bien el desarrollo progresivo del potencial económico y militar que la provocación incluso de pequeñas crisis, cuyas consecuencias podrían resultar imprevisibles y dramáticas. Al mismo tiempo, limitarse únicamente a este tipo de política todavía podría encajar en un plan a largo plazo orientado a obtener gradualmente diversos beneficios, pero siempre que se evitara un conflicto abierto (como en el caso de China). Por la historia sabemos que, en este caso, las crisis constituyeron una especie de campo de pruebas antes de la Gran Guerra.		x	x		x	x
Desencadenamiento de la Primera Guerra Mundial con el propósito de permitir al Segundo Reich alcanzar el estatus de potencia colonial, especialmente a costa de Francia, cuyas posesiones coloniales habrían constituido para Berlín un botín de incalculable valor. Por un lado, los alemanes, como en la mayoría de las tareas de importancia estratégica, se prepararon minuciosamente; sin embargo, debido al bajo contexto, dicha preparación resultó insuficiente, ya que sencillamente no previeron la magnitud ni las consecuencias de una guerra librada en un teatro de operaciones tan extenso. La decisión de desencadenar la guerra estuvo motivada por la alianza entre Gran Bretaña y Francia, que a largo plazo habría conducido al progresivo distanciamiento respecto de una Alemania privada de colonias. Por otro lado, la decisión de iniciar la guerra entrañaba un riesgo muy elevado, lo que indicaría que fue adoptada «en caliente» y como consecuencia de la influencia de los códigos individuales, bajo la creciente presión derivada del riesgo de perder el estatus de potencia emergente.		x	x			x
Cálculo erróneo de las capacidades de su propia base económica y militar antes de la Primera Guerra Mundial. Como se ha indicado anteriormente.		x	x			x
Política de eliminación gradual de las sucesivas barreras y restricciones que dificultaban la reconstrucción de la posición de Alemania después de la Primera Guerra Mundial. Una vez más, esto no habría sido posible sin mostrar una aparente sumisión ante los Estados más poderosos y, al mismo tiempo, sin una percepción de su propio poder creciente. La renuncia a la rivalidad durante este período se debió a una debilidad temporal que impedía utilizar de cualquier forma su potencial para ejercer presión sobre otros Estados. Por consiguiente, la ausencia del valor de masculinidad puede interpretarse como una circunstancia impuesta por la situación y no como un error en la evaluación de los códigos.			x		x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	ODT	NK
Construcción de la imagen de una Alemania poderosa y obtención de nuevos territorios sin combatir mediante la intimidación del entorno internacional. En ausencia de distancia del poder, que se manifiesta en la convicción de tener derecho a imponer la propia voluntad a los más débiles (así como a someterse a los más fuertes o a aquellos a quienes se reconoce como una autoridad), y con un alto nivel de evitación de la incertidumbre, resulta bastante difícil imaginar que Alemania tratara de imponer su voluntad a cualquier nación. Naturalmente, siempre cabe suponer que una baja distancia del poder, combinada con un alto índice de masculinidad, significa el no reconocimiento de las autoridades y, al mismo tiempo, una tendencia a la rivalidad y la confrontación. Sin embargo, en tal configuración, los decisores alemanes no habrían tratado de someter a las naciones más débiles, considerando que su debilidad constituía una razón suficiente que les otorgaba el derecho a emprender tales acciones.		x	x		x	x
Desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de crear una base «colonial» propia que permitiera el desarrollo económico, esta vez principalmente en Europa Oriental y Asia Occidental, como resultado de la guerra. Como se ha indicado anteriormente.		x	x			x
Cálculo erróneo de las capacidades de su propia base económica II militar antes de la Segunda Guerra Mundial. Como se ha indicado anteriormente.		x	x			x
Participación activa en la construcción y el desarrollo de la comunidad europea, principalmente como proyecto económico en el que Berlín desempeñaría uno de los papeles principales. La mayoría de los valores de los códigos elaborados por G. Hofstede resultaron ser, en este caso, correspondientes con la realidad, aunque esto constituye únicamente una excepción a la regla. Además, cabe señalar el hecho de que los alemanes se sometieron a los ocupantes durante el período de ocupación y recuperaron de forma muy lenta y gradual la capacidad de desarrollar una política independiente basada en un potencial constantemente reforzado. También cabe considerar que Alemania se estaba preparando para ocupar una posición estable en la nueva realidad socioeconómica, en la que los antiguos métodos (militares) de realización de los intereses nacionales habían quedado obsoletos.		x	x	x	x	x
Al mismo tiempo, esta política excepcionalmente equilibrada cumplía tanto el criterio de prudencia calculada como el de orientación a largo plazo.						

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	ODT	NK
Invitación y acogida de millones de refugiados procedentes de África y Oriente Próximo sin haber realizado previamente un cálculo riguroso ni haberse preparado adecuadamente para la magnitud de este fenómeno social. La decisión del Gobierno alemán, atribuida erróneamente únicamente a la canciller Merkel, resultó, al analizarla desde la perspectiva de los códigos, perfectamente acorde con los códigos que determinaban la política exterior alemana tanto en períodos de prosperidad como ante la necesidad de actuar en un contexto de creciente crisis de las relaciones internacionales. Para mayor claridad, estos códigos, como demuestra el presente ejemplo, no implican recurrir a soluciones basadas en el uso de la fuerza, sino que determinan actuaciones decididas, en las que Berlín no tiene demasiado en cuenta la opinión de otros Estados, incluidos sus aliados. Al igual que había ocurrido anteriormente, esta decisión tampoco resultó estar suficientemente meditada y fue adoptada claramente de forma prematura, sin garantizar previamente los recursos necesarios. Si los responsables alemanes de la toma de decisiones se hubieran guiado por una baja distancia del poder, probablemente habrían consultado previamente esta intención con los demás Estados miembros en condiciones de igualdad.		x	x			x
A su vez, tanto el valor de la evitación de la incertidumbre como la orientación a largo plazo deberían haber contribuido considerablemente a prever las posibles consecuencias de tal actuación y a realizar los preparativos adecuados. En otras palabras, en tal caso, la decisión de Berlín probablemente se habría acordado con determinados países que también habrían decidido acoger refugiados y se habría aplicado procurando que afectara únicamente a quienes huían de Siria, sumida en una guerra civil. Un breve análisis de las decisiones políticas alemanas indica que la mayor amenaza para la prosperidad a largo plazo de Alemania son los decisores cuyas actuaciones están determinadas, en el ámbito subconsciente, por sus propios códigos culturales.						

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Los valores de los códigos culturales que configuraron la política internacional de Berlín a lo largo de todo el siglo XX y durante las dos primeras décadas del siglo XXI son:

- **Alta distancia del poder** (concordancia 10/10),
- Masculinidad (concordancia 9/10);
- Individualismo (concordancia 10/10);
- **Bajo grado de evitación de la incertidumbre** (concordancia 8/10);

- **Orientación a medio plazo** (5/10);
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

Al comparar los resultados, se perfila una imagen según la cual los valores de dos de los códigos no se corresponden con la realidad del proceso de toma de decisiones de Berlín durante el período analizado. Alemania debería caracterizarse por un nivel extremadamente alto de distancia del poder y por un nivel relativamente bajo de evitación de la incertidumbre. Esta diferencia puede deberse a que G. Hofstede identificó como indicio de una baja distancia del poder las relaciones aparentemente amistosas y cordiales entre empleador y empleado. Sin embargo, incluso en unas relaciones tan cordiales, el empleado es perfectamente consciente de la distancia que lo separa de su superior, así como de la posición de este y de la fuerza de las órdenes que imparte. En el caso de los alemanes, esta cercanía interpersonal no es más que una forma de cortesía aprendida que merece todo ser humano. Del mismo modo, todo trabajador debe ser respetado por el trabajo que realiza. Otra cuestión distinta es la actitud del empleado hacia su superior, para quien el empleador es una persona que dispone de un considerable poder. Por consiguiente, no debería sorprender que el proceso de toma de decisiones de Berlín estuviera orientado a ampliar progresivamente su esfera de influencia internacional, explotar a otros Estados y llevar a cabo una expansión militar y económica de gran alcance. Tras la Segunda Guerra Mundial, los alemanes como nación tuvieron que expiar su responsabilidad por haber desencadenado la guerra y por el Holocausto. Por primera vez en la historia, su país fue dividido en zonas de ocupación, en las que se produjeron diversas situaciones, a menudo poco agradables para la población local. Posteriormente, de manera muy lenta y gradual, se fue devolviendo a los alemanes, poco a poco, su independencia, aunque esto afectó únicamente a la parte occidental. La parte oriental permaneció bajo ocupación soviética durante varias décadas más. Como consecuencia, la nación alemana experimentó una prolongada metamorfosis que dio lugar a modificaciones en su enfoque de la política exterior. En la actuali-

dad, Alemania es un país democrático e independiente y uno de los pilares de la comunidad europea de naciones. Los alemanes renunciaron a sus aspiraciones de conquistar militarmente el mundo; sin embargo, como puede observarse en el ámbito de la Unión Europea, siguen siendo capaces de mostrarse muy firmes y hábiles a la hora de promover sus ideas en el foro de la Unión. En otras palabras, muchos de los códigos culturales han perdurado, pero, en lugar de adoptar la forma de una expansión militar, se han transformado en una forma comunitaria, económica y social de promover la identidad europea y, por consiguiente, de ampliar gradualmente la esfera de influencia económica y construir una zona de amortiguación formada por nuevos Estados dispuestos a adherirse. En Berlín ya nadie piensa en someter militarmente a ninguna nación; la actual capital alemana es multicultural y multiétnica, y el recuerdo de Hitler constituye un motivo de incomodidad y vergüenza, no de orgullo. Sin embargo, al promover esta Europa multicultural y su propia visión del mundo futuro, los responsables alemanes de la toma de decisiones, pese a toda su cortesía perfectamente aprendida, son capaces de mostrarse intransigentes y de seguir avanzando sin dejarse disuadir por los distintos obstáculos. Desde una perspectiva investigadora, el caso de los alemanes contemporáneos resulta extraordinariamente interesante. Es particularmente interesante observar cuántos patrones idénticos pueden permanecer activos a pesar de lo que parecería ser un cambio absoluto en el enfoque del ámbito internacional. Un ejemplo paradigmático puede ser la iniciativa unilateral de invitar, en nombre de Europa, a grandes contingentes de refugiados procedentes de Siria, guiándose por una preocupación genuina por la suerte de estas personas afectadas por la guerra. Por otro lado, Berlín sin duda tuvo en cuenta la necesidad de incorporar nuevos trabajadores a una economía sometida a una presión cada vez mayor. Al mismo tiempo, la magnitud de la migración, que rápidamente se extendió a muchos otros países además de Siria, constituyó una completa sorpresa, lo que, por otra parte, se convirtió en la principal fuente de los problemas posteriores. En otras palabras, Alemania actuó en

nombre de la Comunidad sin consultar esta noble, aunque muy audaz, idea con las demás capitales de la Unión. Esto demuestra que se atribuyó el derecho a actuar en el ámbito mundial en nombre de la comunidad y, por tanto, a apropiarse indirectamente de un ámbito como es el derecho a determinar qué redunda en interés de los Estados miembros de la comunidad europea.

En realidad, en este caso actuaron de manera prácticamente modélica los códigos culturales que determinan la perspectiva de Berlín sobre su entorno internacional más próximo. La función del investigador no consiste en evaluar este fenómeno desde ningún punto de vista, sino únicamente en determinar si se trató de la influencia de los códigos culturales o, por el contrario, de los códigos individuales, como se consideró en numerosas ocasiones. En opinión del autor, en este caso los códigos culturales desempeñaron claramente el papel principal.

ETAPA III y ETAPA IV

Los valores que difieren de los indicados por G. Hofstede son: una elevada distancia del poder y un bajo nivel de evitación de la incertidumbre. En cambio, no se observaron diferencias que indicaran una influencia significativa de los códigos individuales, lo que significaría que las decisiones de Berlín, incluso en el caso de una personalidad fuerte al frente del poder ejecutivo, son el resultado de consultas y consensos elaborados en un círculo más amplio de colaboradores y asesores de confianza. Por consiguiente, en el caso de Alemania, los códigos culturales parecen tener una importancia relativamente considerable para la prospectiva internacional. Resulta asimismo interesante que se haya observado una correspondencia entre la necesidad de actuar en situaciones de potencia y de crisis, lo que determina la activación de una determinada secuencia de códigos culturales, descrita anteriormente.

Rusia

ETAPA I

Tabla 30. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones ruso

Contenido de la decisión	DW	KOB	KOL	WUN	ODT	NK
Enfoque prudente y conservador en la preparación y conducción de las operaciones militares durante la Primera Guerra Mundial (una guerra no deseada). Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Falta de una reacción suficientemente firme ante las huelgas y revueltas, así como frente a los círculos de oposición antes del estallido de la Primera Guerra Mundial. La falta de determinación fue consecuencia de la ausencia de cualquier capacidad de mando por parte del zar, así como de la incompetencia de su entorno más cercano y de mayor confianza. En este caso intervinieron los códigos individuales.		x	x	x		x
Intento de difundir la revolución por medios armados, pero mediante ataques contra Estados considerados más débiles o que se encontraban en una situación económica y social más desfavorable, con el objetivo de crear una república federal y establecer una red de Estados interdependientes y cooperantes. En caso de predominio de la feminidad, las acciones encaminadas a difundir las ideas revolucionarias habrían adquirido un carácter más pacífico, orientándose, por ejemplo, hacia la formación gradual de la visión del mundo de la opinión pública de otros Estados.	x		x	x	x	x
Intento de subordinar a los Estados socialistas y comunistas más débiles mediante la creación de las denominadas repúblicas federadas. Como se ha indicado anteriormente.	x		x	x	x	x
Ataque contra Polonia en 1939 conjuntamente con el Tercer Reich, llevado a cabo con un considerable retraso y en un momento en el que ya no cabía ninguna duda de que Polonia no sería capaz de defenderse; el objetivo final era crear una república federada. Como se ha indicado anteriormente.	x		x	x	x	x
Negociaciones con Estados Unidos y Gran Bretaña sobre la nueva configuración del mundo, en la que numerosos países quedaron bajo la influencia de Moscú, no del todo conforme con la concepción original de los aliados occidentales: inicio de la Guerra Fría. Como se ha indicado anteriormente.	x		x	x	x	x
La Guerra Fría como enfrentamiento entre dos potencias caracterizado por evitar un conflicto abierto y, su lugar, librar enfrentamientos indirectos en los territorios de otros Estados. Como se ha indicado anteriormente.	x		x	x	x	x

Contenido de la decisión	DW	KOB	KOL	WUN	ODT	NK
Falta de una reacción firme ante el movimiento de liberación nacional en Polonia, que contribuyó a la posterior disolución del Pacto de Varsovia. Al igual que antes de la revolución, la falta de una postura decidida por parte de los responsables soviéticos de la toma de decisiones permitió llevar a cabo una revolución incruenta en los países del Pacto de Varsovia, iniciada en Polonia. En caso de un nivel suficientemente alto de distancia del poder, probablemente se habría producido una pacificación sangrienta, como en el período más oscuro del régimen comunista. En este caso intervinieron los códigos individuales.		x	x	x		x
Intervención armada en la rebelde Chechenia, cuya secesión podría haber provocado una crisis en la región del Cáucaso y, como consecuencia, un considerable debilitamiento de la posición internacional de Rusia. Chechenia fue pacificada inicialmente sin contemplar el establecimiento de autoridades locales, aunque después de la Segunda Guerra Mundial fueron los chechenos leales a Moscú, encabezados por Kadyrov, quienes obtuvieron el derecho a organizar un Estado prácticamente autónomo a cambio de una subordinación total a Putin, lo que, en la fase final de la rebelión, apunta en cierta medida a un retorno al concepto de gobierno colectivo de la Federación. En este caso intervinieron los códigos individuales.	x			x	x	x
Ataque contra Georgia, anexión de Crimea y apoyo al conflicto en el este de Ucrania: el objetivo era mantener zonas de amortiguación compuestas por Estados dependientes o interdependientes. Como en los conflictos descritos anteriormente.	x		x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Valores de los códigos culturales que determinaron la actividad internacional de Moscú en el siglo XX y a principios del siglo XXI:

- Alta distancia del poder (concordancia 8/10),
- **Masculinidad** (concordancia 7/10),
- Colectivismo (concordancia 9/10),
- Alto grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 10/10),
- Orientación a largo plazo (8/10),
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

La cultura de los rusos es sumamente compleja, especialmente desde la perspectiva de los habitantes de Europa Occidental. Los

responsables rusos de la toma de decisiones aparecen como personas crueles, a menudo carentes de cualquier lógica y racionalidad, dispuestas a desencadenar una guerra devastadora por cualquier motivo. Sin embargo, al analizar los valores de los códigos culturales, puede llegarse a la conclusión de que esta imagen no se corresponde plenamente con la realidad. En realidad, el único valor que no se ha verificado positivamente es la feminidad. Al mismo tiempo, la política exterior rusa lleva mucho tiempo orientada a la creación de coaliciones de diversas formas de organización estatal bajo la dirección de Rusia y, en la periferia de dicha «alianza», también de una zona de Estados interdependientes que conforman una zona de amortiguación destinada a garantizar la seguridad de Moscú. Lamentablemente, la elevada distancia del poder determina la atribución del derecho a imponer la propia voluntad a otros países y naciones según el propio criterio, siempre que, naturalmente, dichas naciones sean más débiles. Este enfoque se corresponde tanto con la elevada distancia del poder y el colectivismo como con el alto nivel de evitación de la incertidumbre y la masculinidad no constatada por G. Hofstede Hofstede. Resulta interesante que la combinación del bajo contexto de E. Hall con la orientación a largo plazo produzca un efecto similar al observado en el caso de los alemanes, es decir, una tendencia a una planificación minuciosa, aunque sin capacidad para adoptar una perspectiva integral y, por consiguiente, para prever todos los factores (especialmente aquellos que solo aparecerán como consecuencia directa de las acciones emprendidas). Como resultado, a pesar de la escrupulosa preparación de los planes, estos suelen resultar desacertados (como demuestran la ofensiva soviética contra Polonia en el período de entreguerras, el ataque contra Finlandia, la entrada en Afganistán, la agresión contra Georgia o la guerra civil en Ucrania). En todos estos casos se emprendieron acciones contra un adversario considerablemente más débil, elaborando previamente planes sumamente detallados que acabaron fracasando porque no contemplaban los factores que surgieron durante el desarrollo de las operaciones.

ETAPA III
El coeficiente de influencia de los códigos individuales, tomando como referencia las decisiones analizadas, fue del 20 %.

ETAPA IV
En ausencia de la influencia de los códigos individuales, cabe suponer que el destino de Rusia y de los Estados dependientes de ella podría haber sido completamente distinto. Es posible que la agitación revolucionaria en el Estado de los zares hubiera sido reprimida con gran brutalidad (lo que habría sido coherente con los códigos culturales, como demuestra el ejemplo de Chechenia). Un escenario similar podría haberse producido varias décadas después en Polonia y en otros países del Pacto de Varsovia. Teniendo en cuenta que entre los responsables rusos de la toma de decisiones aparecen cíclicamente personas con condicionamientos culturales diferentes, ese sería probablemente el momento adecuado para cualquier movimiento insurreccional que pretendiera derrocar el régimen existente. El segundo caso se refiere a la evidente debilidad de los gobernantes y a su incapacidad para defender a la sociedad. Durante la Primera Guerra Mundial, la Rusia zarista se encontraba efectivamente debilitada, aunque no hasta el punto de ser incapaz de sofocar una insurrección, incluso recurriendo a fuerzas mercenarias o externas. También fue un error no retirarse de las operaciones militares en el momento oportuno. En el caso de la desintegración de la URSS, iniciada por el movimiento de liberación nacional polaco, la causa principal fueron los condicionamientos individuales de los responsables de la toma de decisiones, quienes, afortunadamente para las sociedades de los Estados del Pacto de Varsovia, no decidieron recurrir a soluciones de fuerza. Esto no resta en modo alguno valor a las personas que, luchando por su libertad, eran conscientes del enorme riesgo que asumían tanto para sí mismas como para sus familias.

Polonia

ETAPA I

Tabla 31. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones polaco

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	OKT	NK
Insurrecciones del siglo XIX: Levantamiento de Noviembre, Levantamiento de Enero, levantamientos de la Gran Polonia, Levantamiento de Cracovia y participación de los polacos en la Revolución de 1905 en los territorios polacos. En caso de una elevada distancia del poder y de un nivel extremadamente alto de evitación de la incertidumbre, no se habrían producido sucesivos intentos insurreccionales. Especialmente teniendo en cuenta que todos ellos tenían escasas probabilidades de éxito. El hecho de que se produjeran tantos intentos de liberación nacional en el siglo XIX y a principios del siglo XX indica inequívocamente una baja distancia del poder, así como un bajo nivel de evitación de la incertidumbre, con una clara tendencia a asumir situaciones de riesgo. La orientación a corto plazo y el bajo contexto indican, a su vez, claramente la incapacidad para planificar de manera rigurosa y prever las consecuencias de las propias acciones, lo que también constituyó una característica inherente a todos los levantamientos independentistas, cuyo catalizador solía ser la liberación de emociones negativas relacionadas con la vida bajo una ocupación extranjera. La historia ha demostrado que los polacos son una de esas naciones que valoran su propia libertad por encima del bienestar, lo que distingue considerablemente a los polacos de muchos otros grupos nacionales sociales.		x	x		x	x
Creación de fuerzas de liberación nacional entre 1912 y 1914 y participación en los combates de 1914–1918 orientados a la liberación de Polonia. En caso de una elevada distancia del poder y de un alto grado de evitación de la incertidumbre, los polacos probablemente habrían permanecido en los ejércitos de las potencias ocupantes, confiando en una ampliación gradual de la autonomía, en lugar de emprender un intento arriesgado, aunque exitoso, de recuperar la independencia la independencia.		x	x		x	x
Luchas internas entre distintas opciones políticas inmediatamente después de la recuperación de la independencia, entre 1918 y 1926. Lamentablemente, la falta de reconocimiento de las autoridades que ejercían formalmente el poder en nombre de la nación, combinada con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre, una orientación a corto plazo, un bajo contexto y la masculinidad, constituía una mezcla explosiva de códigos que con frecuencia limitaba considerablemente las posibilidades de llevar a cabo una labor constructiva.		x	x		x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	OKT	NK
Golpe de Mayo de 1926, cuyo objetivo era restablecer la estabilidad política y, por consiguiente, económica. En caso de respeto hacia un gobierno democráticamente elegido, aunque poco eficaz, resulta difícil imaginar un intento de golpe de Estado. En un país con una distancia del poder considerablemente alta y un alto nivel de evitación del riesgo, la oposición habría preferido simplemente esperar hasta las siguientes elecciones.		x	x		x	x
Gobiernos de la Sanacja tras la muerte del mariscal J. Piłsudski, luchas internas entre las distintas facciones de los círculos gobernantes, sometimiento a diversas influencias y consentimiento, más o menos oficial, a políticas y acciones dirigidas contra las minorías. Como se ha indicado anteriormente.		x	x		x	x
Apoyo a las reivindicaciones territoriales del Tercer Reich frente a Checoslovaquia y anexión de Zaolzie. En este caso, los responsables polacos de la toma de decisiones, situando a su país al mismo nivel que las demás potencias, se atribuyeron el derecho a subordinar a los países más débiles. Al mismo tiempo, ignoraron por completo las consecuencias internacionales, lo que dio lugar a que Londres y París criticaran las acciones tanto de Alemania como de Polonia.	x	x	x		x	x
Rechazo categórico de las exigencias del Tercer Reich de asumir el control de la Ciudad Libre de Gdańsk, así como del proyecto de construcción de una autopista extraterritorial, en lugar de recurrir a una estrategia diplomática destinada a ganar tiempo, siendo conscientes de la falta de una preparación militar adecuada para repeler por sí solos una eventual agresión. Los responsables polacos de la toma de decisiones consideraron que Polonia, como potencia emergente, no podía permitirse ceder ante la presión alemana. Como consecuencia, sin considerar otras posibilidades de resolver el conflicto que hubieran excluido una intervención militar, gestionaron la situación de manera similar a muchas otras situaciones de la turbulenta historia de Polonia: llevándola al límite.	x	x	x		x	x
Después de 1989, aspiración a incorporarse lo antes posible a la OTAN y a la Unión Europea como garantes de la seguridad y, en segundo lugar, a garantizar un rápido desarrollo económico. Cabe señalar que, durante el período de la República Popular de Polonia, el valor de la elevada distancia del poder, cuyo desarrollo se había iniciado en el período de entreguerras, se consolidó en una parte de la sociedad polaca. La URSS aplicó una estrategia muy bien concebida consistente en crear una Polonia formalmente independiente, pero en realidad completamente dependiente de Moscú. Como consecuencia, los polacos recuperaron sus colores nacionales, su escudo, su lengua y otras manifestaciones externas propias del funcionamiento de un Estado independiente; sin embargo, al mismo tiempo, como se comprobó con el paso del tiempo, todas las decisiones de mayor importancia se adoptaban previa «consulta» con Moscú. La generación que	x	x	x	x		x

Contenido de la decisión	DW	MES	IND	WUN	OKT	NK
había sobrevivido a la guerra no sabía qué podía esperar en aquellas circunstancias y, además, estaba ya exhausta por la lucha constante por la supervivencia. Por ello, solo las generaciones posteriores, más jóvenes, emprendieron la lucha por la liberación efectiva de una patria aparentemente independiente. En el contexto del funcionamiento de los códigos, esto resulta especialmente importante, ya que fue entonces cuando se consolidó una elevada distancia del poder, que posteriormente se tradujo en la aspiración a un acercamiento a una nueva y poderosa alianza, la OTAN, y finalmente también a la UE. Para los responsables polacos de la toma de decisiones, sin embargo, fue precisamente Washington el que se convirtió en la personificación de una autoridad con la que no solo merecía la pena, sino que incluso resultaba necesario establecer la cooperación más estrecha posible. Además, la decisión de establecer una alianza con Estados Unidos no solo fue realmente meditada, sino que también ofrecía una perspectiva estable de beneficios futuros en forma de una rápida reconstrucción del país en cuestión.	x	x	x	x		x
Antes de la anexión de Crimea y del estallido de la guerra en Ucrania, se aplicó una política orientada a mantener el equilibrio geopolítico entre los intereses de los distintos países de la UE y Estados Unidos. Este particular equilibrio entre tres centros de influencia (Rusia, la UE y Estados Unidos) probablemente tenía como objetivo lograr una independencia gradual respecto de un único centro de poder, pero al mismo tiempo se aplicaba de una forma sumamente equilibrada y prudente, respetando los intereses de cada una de las partes. Al mismo tiempo, debido al bajo contexto, esta actuación no contemplaba todas las consecuencias posibles. La guerra que estalló en Ucrania verificó rápidamente la jerarquía de valores que determinaba este enfoque.	x	x	x	x		x
Tras la anexión de Crimea y el estallido de la guerra en Ucrania, el centro de gravedad se desplazó hacia el mantenimiento de las mejores relaciones posibles con Washington, incluso a costa de las relaciones con Bruselas. La política exterior polaca de este período estuvo determinada por factores como una elevada distancia del poder respecto de Estados Unidos, un alto índice de masculinidad e individualismo frente a una Rusia de actitud antagónica y frente a los socios europeos, considerados como iguales, así como un alto grado de evitación de la incertidumbre, manifestado en un acercamiento lo más estrecho posible a las estructuras militares de la OTAN y, por consiguiente, a Estados Unidos, además de un bajo contexto que, como siempre, determinaba la incapacidad para prever todas las consecuencias de las propias decisiones.	x	x	x	x		x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Los valores de los códigos culturales que determinaron la actividad internacional de Polonia a lo largo de los siglos XX y XXI experimentaron numerosas modificaciones. En realidad, hasta el período de entreguerras estuvieron determinados por una baja distancia del poder, un alto nivel de masculinidad e individualismo, un bajo grado de evitación de la incertidumbre, una orientación marcadamente a corto plazo y un bajo contexto. Durante el período de entreguerras, sin embargo, junto con el aumento del potencial del país, los códigos culturales también comenzaron a evolucionar y empezó a configurarse el valor de una elevada distancia del poder respecto de otras naciones. Se trata de un cambio importante y muy interesante, provocado probablemente por la imitación subconsciente de los patrones propios de las potencias ocupantes. Lamentablemente, esto también se manifestó en la participación en la anexión de territorios de Checoslovaquia. Durante el período de la República Popular de Polonia, este valor se reforzó, aunque en este caso imponía la subordinación a una Moscú considerablemente más poderosa. Al mismo tiempo, sin embargo, la mayoría de la generación joven aspiraba a derrocar el sistema existente, lo que podría indicar que, dependiendo de la situación, las acciones de los polacos están determinadas por diferentes tipos de códigos, mientras que los responsables de la toma de decisiones (elegidos o impuestos por una potencia extranjera) se guían prácticamente siempre por una elevada distancia del poder. Otra observación no menos interesante se refiere, al igual que en el caso de los alemanes, al funcionamiento de los códigos en situaciones de amenaza o crisis. En tales circunstancias se activan los códigos característicos de los polacos del período de ocupación. En otras palabras, la parte de la sociedad que se siente amenazada actúa conforme a este conjunto de códigos, mientras que la parte que funciona sin sensación de amenaza se guía por los códigos propios de una Polonia independiente y fuerte, acordes con los valores establecidos por G. Hofstede, salvo en lo relativo al valor de la orientación a corto plazo. Por consiguiente, la siguiente com-

paración se realizó tomando como base los valores correspondientes a los códigos que determinaban la política exterior de Polonia a principios del siglo XXI:

- Alta distancia del poder (concordancia 3/3),
- Masculinidad (concordancia 3/3),
- Individualismo (concordancia 3/3),
- Alto grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 3/3),
- **Orientación a largo plazo** (correspondencia 3/3),
- Bajo contexto (concordancia 3/3).

En caso de crisis y amenazas, la distribución de los códigos es la siguiente:

- **Baja distancia del poder** (concordancia 2/7),
- Masculinidad (concordancia 7/7),
- Individualismo (concordancia 7/7),
- **Bajo grado de evitación de la incertidumbre** (concordancia 7/7),
- Orientación a corto plazo (correspondencia 7/7),
- Bajo contexto (concordancia 7/7).

Por consiguiente, los valores que permanecen constantes independientemente de la situación son: la masculinidad (correspondencia 10/10), el individualismo (10/10) y el bajo contexto (10/10). Los proyectos polacos de diversas alianzas con otros Estados, por lo general, no estaban ni pretendían estar centralizados de ningún modo. Su fundamento era también la sólida independencia de los Estados miembros, lo que reforzaba el individualismo mutuo de las entidades implicadas. Por lo tanto, esto no constituye una prueba de una creciente influencia del colectivismo en tiempos de paz.

ETAPA III y ETAPA IV

No se constató una influencia significativa de los códigos individuales, ni siquiera durante el período del denominado autoritarismo. Esto significa que, incluso cuando en el proceso decisorio interviene una personalidad fuerte, la forma definitiva de la decisión se confi-

gura mediante consultas con el entorno más cercano y no de manera completamente desvinculada de las opiniones externas.

Japón

ETAPA I

Tabla 32. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones japonés

Contenido de la decisión	W/ NDW	MES	IND/ KOL	WUN	ODT	WK
Transformación de Japón, planificada y ejecutada detalladamente, de un país agrícola y feudal en una potencia industrial, tecnológica y militar. El plan se llevó a cabo durante varias décadas, entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Con una distancia del poder media y sin mostrar capacidad para sacrificarse por el bien común y, por consiguiente, para organizar el trabajo de toda la sociedad, habría sido imposible lograr un salto socioeconómico tan dinámico y reducir la brecha tecnológica y económica que separaba a Japón de las potencias de la época.		x		x	x	x
Utilización gradual del aumento de su propia potencia en las relaciones con otros Estados con el objetivo de modificar los tratados internacionales desfavorables y, posteriormente, transición fluida hacia la obtención de diversas concesiones de carácter territorial y económico. Por una parte, la actitud adecuada frente a los Estados más poderosos y, posteriormente, el aprovechamiento progresivo y cada vez más dinámico de su creciente potencia en las relaciones con otros países constituyen una prueba de la percepción de la realidad internacional desde la perspectiva de una elevada distancia del poder. Una vez más, este proceso exigió la participación coordinada de toda la sociedad.		x		x	x	x
Operación militar contra China (1894–1895) y posteriormente contra Rusia (1905), planificada y ejecutada minuciosamente, manteniendo y desarrollando al mismo tiempo relaciones positivas con potenciales centros revolucionarios en las potencias europeas, incluidos los polacos. La capacidad para planificar adecuadamente una operación tan amplia y de corta duración y, al mismo tiempo, invertir en la creación de una base de aliados (colectivismo) constituye uno de los mejores ejemplos no solo del funcionamiento de los códigos de alto contexto y de orientación a largo plazo, sino también de la distancia del poder respecto de los Estados más débiles. La ausencia de una tendencia a imponer la propia voluntad y una supremacía permanente a otros Estados, combinada con un nivel extremadamente alto de masculinidad, podría haberse manifestado mediante el desencadenamiento de numerosas guerras que habrían concluido con la obtención de determinadas concesiones, sin efectuar modificaciones fronterizas de tan amplio alcance.		x		x	x	x

Contenido de la decisión	W/ NDW	MES	IND/ KOL	WUN	ODT	WK
Democratización gradual de la vida pública con el objetivo de aliviar las crecientes tensiones sociales y evitar así posibles crisis que pudieran debilitar el creciente potencial de Japón: capacidad de adaptación y de sacrificio para mantener la consecución de los objetivos prioritarios. Capacidad para establecer adecuadamente una jerarquía de las propias necesidades y objetivos en función de las posibilidades. Como se ha indicado anteriormente.		x		x	x	x
Aprovechamiento de la Primera Guerra Mundial y de la ausencia temporal de la actividad habitual de las potencias europeas en Asia Oriental con el objetivo de ocupar las posesiones alemanas y forzar a una China más débil a realizar numerosas concesiones territoriales, la mayoría de las cuales posteriormente se conservaron y «legalizaron» ante la opinión pública internacional y «legalizaron» ante la opinión pública internacional y, especialmente, en el foro de las principales potencias. Como se ha indicado anteriormente.		x		x	x	x
Aprovechamiento de la debilidad de la Sociedad de Naciones y de la ausencia de un Estado con capacidad militar real para oponerse a Japón, así como la creación por la fuerza, en Manchuria, del Estado títere de Manchukuo, dependiente de Tokio. Inicio del proceso de militarización destinado a preparar la economía y la sociedad japonesas para asumir el control de toda Asia Oriental, Central y Sudoriental. Como se ha indicado anteriormente.		x		x	x	x
Inicio prematuro de las operaciones militares en el continente y de la ocupación de China, basándose en el uso del terror masivo, sin disponer de un potencial militar y económico suficientemente desarrollado. La maquinaria bélica japonesa estaba preparada para llevar a cabo operaciones militares de gran eficacia únicamente en conflictos de corta duración y en un territorio relativamente limitado. Con el tiempo, la magnitud de las operaciones militares llevadas a cabo por Tokio durante la Segunda Guerra Mundial superó cada vez más las capacidades reales del Imperio del Sol Naciente. Resulta difícil determinar a qué se debía esta implicación cada vez mayor en una situación imposible de ganar y, posteriormente, la decisión de intentar abrir un segundo frente, lo que acabó por hundir definitivamente a los japoneses. Ante una anomalía cultural tan absoluta, parece, por tanto, que estas decisiones estuvieron condicionadas por los códigos individuales de los responsables de la toma de decisiones. Si las acciones emprendidas en aquel momento hubieran sido realmente coherentes con los valores anteriores, Japón se habría limitado a una serie de conflictos de corta duración en un teatro de operaciones previamente delimitado y restringido, como había ocurrido anteriormente durante las guerras victoriosas (contra China y Rusia).		x			x	

Contenido de la decisión	W/ NDW	MES	IND/ KOL	WUN	ODT	WK
La decisión de capitular incondicionalmente en 1945 y de someterse por completo a las directrices de las autoridades de ocupación hasta el final de la ocupación en 1952 y, durante el período 1952–1989, seguir progresivamente las directrices de Washington, concentrando al mismo tiempo casi todo el esfuerzo de la sociedad en el desarrollo económico y tecnológico del país. Durante este período, Washington apoyó el crecimiento económico de Japón, compensando en cierto modo la lealtad como aliado demostrada por Tokio en el ámbito internacional. El único valor que no encaja en el canon elaborado anteriormente es la masculinidad, aunque, por otro lado, aceptar una capitulación total a cambio de la supervivencia de la nación exigió, indudablemente, valor.				x	x	x
Inicio del proceso de inversión en el Sudeste Asiático en la década de 1970, con el propósito de crear una base para el desarrollo de la propia economía y, al mismo tiempo, estrechar las relaciones económicas mutuas con los demás países de la región. Como se ha indicado anteriormente.		x		x	x	x
Después de 1989, continuación de la línea de estrecha cooperación con Washington y mantenimiento de Japón como uno de los aliados más cercanos de Estados Unidos en la región, con vistas a proseguir el crecimiento económico constante y desarrollar su propio potencial. Tras el aumento del poder y de las reivindicaciones de Pekín, Japón estrechó claramente su cooperación con sus aliados occidentales.Como se ha indicado anteriormente.		x		x	x	x

Fuente: elaboración propia.

Cobertura de los códigos en el proceso de toma de decisiones en las relaciones internacionales de Japón: 61 %.

ETAPA II

Valores de los códigos culturales que configuraron la política de Tokio en el siglo XX:

- **Alta distancia del poder** (concordancia 10/10),
- Masculinidad (concordancia 9/10),
- **Colectivismo** (concordancia 10/10),
- Alto grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 9/10),
- Orientación a largo plazo (correspondencia 10/10),
- Alto contexto (concordancia 10/10).

Los valores que no coincidieron con los propuestos por . Hofstede Hofstede son una elevada distancia al poder, en lugar de una distancia media, y el colectivismo, en lugar de un valor intermedio entre colectivismo e individualismo. En el ámbito internacional se observa que, desde que Japón comenzó a proyectarse más allá de su propio territorio, procuró incorporarse a diversos foros internacionales, así como crear su propia base de apoyo formada por Estados con una actitud amistosa (leal). Al mismo tiempo, cabe destacar el carácter relativamente estable e invariable de los códigos culturales japoneses.

ETAPA III

Influencia de los códigos individuales en el momento y el desarrollo de las operaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial, que no se correspondieron en absoluto con los códigos culturales establecidos. Tampoco fue consecuencia de la situación o de una crisis, puesto que, en circunstancias geopolíticas anteriores y similares, el proceso de toma de decisiones se había desarrollado de manera completamente diferente. Si hubieran actuado los códigos culturales, y no los individuales, la participación de Japón en la Segunda Guerra Mundial probablemente se habría limitado a la ocupación de Manchuria y a la transformación de algunas ciudades chinas en unidades territoriales separadas, administradas por los chinos bajo supervisión japonesa. Las posibles acciones posteriores podrían haberse orientado hacia la ampliación progresiva de la zona de influencia mediante la creación de nuevas entidades estatales satélite. En tal caso, probablemente nunca se habría producido una guerra (o, al menos, no tan pronto) con Estados Unidos. Por tanto, en este caso la influencia de los códigos individuales resultó extremadamente importante y modificó de forma drástica el desarrollo de las operaciones militares.

ETAPA IV

El coeficiente de influencia de los códigos individuales sobre el proceso de toma de decisiones expuesto anteriormente, que configuró la política exterior de Japón en el siglo XX y a comienzos del siglo

XXI, puede estimarse en un 10 %. No obstante, esta influencia fue muy significativa, ya que modificó considerablemente la forma final de las decisiones de relevancia internacional.

China

ETAPA I

Tabla 33. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones chino

Contenido de la decisión	DW	MES	KOL	NUN	ODT	WK
Aprovechamiento del apoyo de la URSS para consolidar el Kuomintang y crear unas fuerzas armadas regulares capaces de derrotar a los generales del norte; posteriormente, tras las primeras victorias, ruptura de la cooperación con el PCCh y masacre, por orden de Chiang Kai-shek, de los comunistas y sus aliados dentro de sus propias filas. Correspondencia total. Esta acción estuvo condicionada por el deseo de asumir el control de todas las organizaciones chinas, lo que se derivaba tanto de una elevada distancia al poder como de la masculinidad y el colectivismo.	x	x	x	x	x	x
Establecimiento de una alianza para defenderse del enemigo común, Japón, entre 1937 y 1945. Capacidad de adaptación a unas condiciones cambiantes y de actuación conforme a lo planificado, independientemente de los resentimientos y las emociones acumulados. Durante este período, los comunistas, considerablemente debilitados, se limitaron en realidad a permanecer neutrales y acumular fuerzas antes del enfrentamiento definitivo con el Kuomintang. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Política de doble rasero en materia de reconocimiento entre Pekín y Taipéi desde 1949 hasta la actualidad. Correspondencia total. En el caso de este punto, conviene detenerse brevemente en la pertinencia de los valores establecidos por G. Hofstede. Cabe adoptar tanto la perspectiva de la República Popular China como la de la República de China (Taiwán). Estos dos Estados compiten por ostentar la condición de la China propiamente dicha (por razones evidentes, desde finales de la década de 1970 Pekín vence en esta rivalidad). Esto demuestra una elevada distancia al poder, así como un alto nivel de masculinidad. El colectivismo se manifiesta en la búsqueda constante por mantener u obtener el apoyo de otros Estados para la idea defendida y, de facto, en tener en cuenta la opinión internacional expresada por el colectivo de Estados. El bajo grado de evitación de la incertidumbre se manifiesta en la disposición a asumir el riesgo, si no de una guerra, al menos de repercusiones	x	x	x	x	x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	KOL	NUN	ODT	WK
de carácter internacional. A su vez, la orientación a largo plazo y el alto contexto favorecen la aplicación de la política anteriormente descrita de manera moderada y, en el caso de Pekín, orientada progresivamente hacia el estrechamiento de las relaciones de dependencia económica, mientras que, en el caso de Taipéi, se manifiestan en un hábil ejercicio de equilibrio destinado a mantener su reconocimiento y, por consiguiente, el reconocimiento informal por parte de otros Estados de la existencia de la República de China. Cabe añadir que esta particular rivalidad entre Pekín y Taipéi constituye, por un lado, una manifestación de los códigos culturales chinos y, por otro, el único caso de este tipo en las relaciones internacionales contemporáneas.	x	x	x	x	x	x
Participación en la guerra de Corea con el objetivo de involucrar a la URSS y a Estados Unidos en una guerra de desgaste y, al mismo tiempo, ejercer presión sobre Moscú para conseguir acceso a tecnologías armamentísticas. Correspondencia total. La participación en la guerra de Corea fue resultado de las consultas con Moscú y, al mismo tiempo, estuvo motivada por la expectativa de Mao de obtener beneficios concretos de Stalin. A su vez, se inscribía en el seguimiento de la línea marcada por Moscú, que no podía implicarse directamente, mientras que, sin dicha implicación, los comunistas coreanos habrían perdido la guerra.	x	x	x	x	x	x
Provocación de crisis en el estrecho de Taiwán con el objetivo de obtener de la URSS nuevas tecnologías armamentísticas (mediante un juego entre Washington y Moscú). Correspondencia total. La actuación de Pekín estuvo condicionada por la pérdida de autoridad de Moscú a ojos de los responsables chinos de la toma de decisiones y por la adopción de medidas destinadas a reforzar la posición de Pekín, también ante los demás Estados socialistas y comunistas.	x	x	x	x	x	x
El programa del Gran Salto Adelante y la Revolución Cultural como procesos destinados a preparar a la sociedad y al partido para el programa de las Cuatro Modernizaciones, planificado con anterioridad. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Intento de debilitar la posición de la URSS entre los demás Estados socialistas y reforzar el prestigio de la propia posición. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Fortalecimiento gradual del potencial económico y modernización de las fuerzas armadas durante las décadas de 1980 y 1990 con el objetivo de preparar el terreno para una operación destinada a hacerse con el control de los mares de China Oriental y Meridional. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x

Contenido de la decisión	DW	MES	KOL	NUN	ODT	WK
Análisis de la reacción de la opinión internacional ante comportamientos más decididos y agresivos en los mares de China Oriental y Meridional, la entrada en servicio de portaaviones paralelamente a la construcción de islas artificiales. Una premisa importante es también la presentación de China como el principal garante de la estabilidad, siempre que se establezca una alianza adecuada con Pekín. Se trata, por tanto, de un elemento de la rivalidad con Washington por la primacía en la región. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Aprovechamiento de la dependencia de Moscú respecto del apoyo de Pekín para obtener materias primas prácticamente a precio de saldo, acceder a las tecnologías armamentísticas más modernas y facilitar el proceso de colonización de Siberia Oriental. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Para empezar, cabe señalar que este es, hasta ahora, el único caso de correspondencia total entre los códigos culturales elaborados por G. Hofstede y su equipo y el proceso de toma de decisiones de los responsables de la toma de decisiones del Imperio del Centro a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI. Esto puede deberse al hecho de que, en estas investigaciones, se recurrió a la colaboración de especialistas procedentes de esta región, quienes contribuyeron tanto a la elaboración de las herramientas de investigación como al análisis de los resultados. De acuerdo con lo anterior, la distribución de los valores de los códigos culturales que hasta ahora han determinado la política de Pekín se presenta de la siguiente manera:

- Alta distancia del poder (concordancia 10/10),
- Masculinidad (concordancia 10/10),
- Colectivismo (concordancia 10/10),
- Bajo grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 10/10),
- Orientación a largo plazo (correspondencia 10/10),
- Alto contexto (concordancia 10/10).

ETAPA III y ETAPA IV

No se constató una influencia significativa de los códigos individuales que pudiera distorsionar de algún modo la incidencia de los códi-

gos culturales en el proceso de toma de decisiones. En comparación con otras nacionalidades, los chinos demostraron una estabilidad excepcional de los códigos de carácter colectivo.

India

ETAPA I

Tabla 34. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones indio

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL/ IND	W/ NUN	OD/ KT	W/ NK
Huelgas y protestas dirigidas contra los británicos, en las que participaba un porcentaje cada vez mayor de la población de India, así como enfrentamientos internos entre hinduistas y musulmanes hasta que India obtuvo la independencia. Correspondencia total. Cabe señalar que la resistencia frente a los británicos fue relativamente limitada, mientras que las luchas internas entre hinduistas e islamistas fueron, en numerosas ocasiones, muy sangrientas. Esto significa que, a pesar de la crisis, los indios se guiaban por una elevada distancia al poder, mientras que su propensión a la agresión se mantenía, en cierta medida, bajo control (masculinidad /feminidad).	x	x	x	x	x	x
Aplicación de una política de neutralidad y, ante el desarrollo de la denominada Guerra Fría, adopción de una estrategia consistente en no alinearse inequívocamente con ninguna de las partes (concepto de Pancha Shila de 1954). En el período inicial, la India todavía no era un Estado fuerte y, por tanto, de acuerdo con una elevada distancia al poder, debería haber seguido las directrices de los Estados (bloques) más poderosos. Sin embargo, optó por una vía intermedia que, sin duda, constituía la mejor solución y una opción de carácter marcadamente a largo plazo.		x	x	x		x
Incorporación gradual de territorios independientes a India, generalmente de forma pacífica sin recurrir al uso de la violencia. Este tipo de actuaciones, que no provocaban reacciones por parte de otros Estados, se inscribían en una política de neutralidad a largo plazo.	x	x	x	x		x
Contribución a la creación del Movimiento de Países No Alineados, cuyos miembros pretendían permanecer neutrales en el conflicto de la Guerra Fría. En su momento de máximo apogeo, el movimiento llegó a agrupar Estados de Asia y África. Como se ha indicado anteriormente.	x	x	x	x		x

La guerra sino-india de 1962, provocada por Pekín y que concluyó con la incorporación del territorio disputado de Aksai Chin a la República Popular China. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Tras quedar al descubierto la debilidad militar de India, las autoridades indias pusieron en marcha un amplio programa de desarrollo de su potencial militar, incluida la obtención de armas nucleares. Los responsables de la toma de decisiones seguían centrados en su entorno internacional más inmediato, por lo que el valor medio entre alto y bajo contexto se corresponde plenamente con la actividad desarrollada. Al mismo tiempo, se trataba de un plan eminentemente a largo plazo y ejecutado de forma progresiva.	x	x	x	x		x
Continuación de la política de coexistencia pacífica, aunque con un cambio consistente en el desarrollo del potencial militar propio (ante la imposibilidad de depender de los aliados) y un mayor énfasis en la cooperación entre los Estados que preferían mantener la neutralidad. Como se ha indicado anteriormente.	x	x	x	x		x
Guerras entre India y Pakistán por Cachemira: 1947–1948, 1965 y 1971. Correspondencia total.	x	x	x	x	x	x
Sometimiento a las presiones y a la mediación de la opinión internacional, encaminadas en cada ocasión a alcanzar la paz con Pakistán durante las sucesivas guerras. Esto estaba relacionado con la estrategia adoptada de evitar conflictos, especialmente con Estados más poderosos, y, al mismo tiempo, con el objetivo de fortalecer gradualmente su propio poder sin involucrarse en situaciones de crisis, lo que correspondía a un nivel medio de masculinidad.	x	x	x	x		x
Continuación de la política de crecimiento económico y militar, evitando al mismo tiempo crisis en las relaciones con la opinión internacional, relacionadas, por ejemplo, con la degradación del medio ambiente: por un lado, el desarrollo industrial provoca daños y, por otro, las autoridades indias aseguran que realizan esfuerzos para proteger el medio ambiente en Cachemira, a pesar de que hasta el día de hoy este conflicto no ha sido resuelto definitivamente y la propia Cachemira sigue siendo un foco de tensión en la región. Como se ha indicado anteriormente.	x	x	x	x		x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Valores de los códigos culturales que influyeron en las decisiones de los responsables indios de la toma de decisiones durante el siglo XX y principios del siglo XXI:

- Alta distancia del poder (concordancia 9/10),
- Masculinidad /Feminidad (concordancia 10/10),

- Individualismo / Colectivismo (concordancia 10/10),
- Alto / Bajo grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 10/10),
- **Orientación a largo plazo** (correspondencia 7/10),
- Alto / Bajo contexto (concordancia 10/10).

En relación con lo anterior, el único valor que difiere de los valores propuestos por el equipo de G. Hofstede es la orientación a largo plazo, que, según la evaluación de dicho equipo, alcanzó 51 puntos, lo que corresponde exactamente a un nivel medio. La forma de planificar, actuar y prever las consecuencias de sus propias acciones demuestra claramente la capacidad de los indios para planificar eficazmente y anticipar las consecuencias de las actividades emprendidas en el ámbito internacional. Por su parte, un nivel de masculinidad adecuadamente inferior al de sus vecinos chinos también determina una política más conciliadora, orientada a obtener beneficios sin necesidad de involucrarse en conflictos con los Estados vecinos. Al mismo tiempo, cuando se ven obligados a defenderse, los indios no retroceden y muestran una disposición razonable a aceptar la mediación pacífica de la comunidad internacional, cuya opinión respetan claramente en el contexto de la consecución de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

ETAPA III y IV

No se constató ninguna influencia de los códigos individuales en el proceso de toma de decisiones durante el período analizado.

Libia

ETAPA I

Tabla 35. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones libio

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Política de neutralidad entre 1951 y 1969, caracterizada por un discreto apoyo a las potencias occidentales y, por consiguiente, a Israel. NO se la calificaba de política aislacionista, puesto que durante este período Libia no desarrollaba una actividad especialmente intensa en el ámbito internacional. Correspondencia total. La orientación a corto plazo y el bajo contexto se manifestaban principalmente en el desaprovechamiento del período de estabilidad y de los yacimientos de petróleo explotados para satisfacer las necesidades inmediatas del monarca y de su entorno, en lugar de las necesidades del país. Lo mismo ocurría con el alto nivel de evitación de la incertidumbre y el nivel medio de rivalidad, que correspondían a los códigos individuales del responsable de la toma de decisiones y no a los códigos de la sociedad.	x	x	x	x	x	x
Golpe militar de 1969, respaldado por la sociedad, que derrocó la monarquía: inicio del régimen dictatorial de Gadafi. La rebelión contra el poder era contraria a una elevada distancia al poder y también evidenciaba un alto nivel de masculinidad, así como un bajo nivel de evitación de la incertidumbre.			x		x	x
Proclamación por Gadafi de la lucha contra el imperialismo mundial, entendida por este como una lucha contra – Estados Unidos. Poco después, también prestó apoyo a Egipto durante la guerra contra Israel, lo que recibió la aprobación de la URSS, pero fue objeto de fuertes críticas por parte de Occidente. Si los libios se hubieran guiado en aquel momento por un alto nivel de evitación de la incertidumbre y por un nivel medio de masculinidad/feminidad, sin duda no habrían realizado declaraciones de tan amplio alcance ante el mundo y, desde luego, no habrían intentado llevarlas a la práctica.	x		x		x	x
A partir de 1981, tras la llegada de Reagan a la presidencia de Estados Unidos, Washington comenzó a ofrecer apoyo a aquellos países africanos que se negaran a cooperar con Libia. En aquel período, Trípoli financiaba numerosos movimientos revolucionarios en toda África. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
Gadafi fue acusado de ordenar asesinatos políticos, entre ellos el del agregado estadounidense en París en 1981, a raíz de lo cual Washington impuso nuevas y severas sanciones económicas a Trípoli. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x

Hasta mediados de la década de 1980 se multiplicaron los atentados terroristas, cuya autoría Gadafi no reconocía, aunque los elogiaba públicamente. En 1986 se produjo un enfrentamiento desigual entre tres grupos de la flota estadounidense y las fuerzas de Gadafi, que concluyó con la derrota de estas últimas. Gadafi respondió entonces con actos terroristas y proclamó la necesidad de matar a estadounidenses, incluidos civiles, en cualquier lugar del mundo. Ese mismo año, la aviación estadounidense bombardeó una serie de objetivos militares y la residencia del dictador, con el propósito de ejercer presión sobre Gadafi para que dejara de promover nuevos atentados terroristas. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
En 1988 tuvo lugar el célebre atentado contra un avión de Pan American, que explotó sobre la localidad escocesa de Lockerbie. La operación fue llevada a cabo por oficiales de los servicios de inteligencia libios. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
Como consecuencia de las presiones de la opinión internacional y de la caída de numerosos regímenes socialistas y dictatoriales después de 1988 (incluido el régimen en Irak), Gadafi modificó radicalmente su postura y emprendió medidas destinadas al restablecimiento gradual de unas relaciones normales con Occidente. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
En 1999, Trípoli entregó a los sospechosos del atentado de Lockerbie y, en 2003, reconoció oficialmente su responsabilidad en la organización del atentado y pagó indemnizaciones a las familias de las víctimas. Como se ha indicado anteriormente.	x		x		x	x
La revolución árabe y el derrocamiento del régimen de Gadafi en 2011 marcaron el comienzo de una interminable guerra civil. La revolución que estalló contradecía una elevada distancia al poder, el ligero predominio de la feminidad y el alto nivel de evitación de la incertidumbre. No obstante, la aceptación por parte de la mayoría de la sociedad del régimen de Gadafi durante varias décadas anteriores y el muy lento desarrollo de la rebelión evidencian un alto nivel de distancia al poder, valor que se trasladó a los líderes de la oposición rebelde.			x		x	x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Valores de los códigos culturales que configuraron la actividad internacional de Libia durante el siglo XX y principios del siglo XXI:

- Alta distancia del poder (concordancia 8/10);
- **Masculinidad** (concordancia 9/10);
- Colectivismo (concordancia 10/10);
- **Bajo grado de evitación de la incertidumbre** (concordancia 9/10);

- Orientación a corto plazo (correspondencia 10/10);
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

Los valores que no coincidieron con los propuestos por G. Hofstede y su equipo fueron la masculinidad (en lugar de un valor intermedio entre masculinidad y feminidad) y un bajo nivel de evitación de la incertidumbre (en lugar de uno alto). En vista de lo anterior, los responsables libios de la toma de decisiones son proclives a emprender acciones arriesgadas y, lo que es peor, no son capaces de planificar ni prever las consecuencias de sus actuaciones ni siquiera a corto plazo. A su vez, el alto nivel de masculinidad determina la rivalidad con otros Estados y los comportamientos agresivos. Libia, como Estado que aspiraba a desempeñar un papel de liderazgo en el mundo árabe y que, al mismo tiempo, había sido frenado en numerosas ocasiones por Occidente, no tenía motivos para adoptar comportamientos abiertamente agresivos hacia los Estados vecinos. Esto, sin embargo, no impidió que Trípoli criticara a Egipto por llegar a un entendimiento con Israel ni que intentara utilizar diversas organizaciones separatistas árabes para satisfacer sus propias aspiraciones de liderazgo y asumir un papel dirigente en el movimiento panárabe. Teniendo en cuenta la secuencia de códigos culturales propia de los libios, cabe suponer que, una vez reconstruida, Libia puede, dependiendo de su posición geopolítica, convertirse en un elemento favorable a la estabilización o, por el contrario, provocar sucesivamente conflictos que desestabilicen toda la región.

ETAPA III

La influencia de los códigos individuales del monarca y de su corte entre 1951 y 1969 condicionó una política exterior excepcionalmente poco conflictiva, orientada a maximizar los beneficios de la familia real. En cambio, los códigos que determinaron las decisiones de Gadafi resultaron coincidir con los códigos culturales. Por tanto, cabe constatar una influencia limitada de los códigos individuales en el proceso de toma de decisiones de Libia en el ámbito internacional durante el período analizado.

ETAPA IV

El coeficiente de influencia de los códigos individuales fue del 10 % y dio lugar a que, entre 1951 y 1969, la política exterior de Libia fuera excepcionalmente conciliadora y estuviera próxima, en cuanto a su orientación, a la política de los Estados occidentales. En consecuencia, la influencia constatada de los códigos individuales fue muy significativa para las decisiones políticas adoptadas.

Egipto

ETAPA I

Tabla 36. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones egipcio

Contenido de la decisión	DW	MES/ KOB	KOL	WUN	OKT	NK
Negociación gradual con los británicos para la retirada de las guarniciones y el reconocimiento de la independencia efectiva de Egipto, sin recurrir al uso de la violencia, después de 1922 y de la proclamación formal de la independencia. Este tipo de enfoque se caracterizaba por una marcada orientación a largo plazo, aunque se derivaba de la situación existente y de la elevada distancia al poder respecto de los británicos, así como del alto nivel de evitación de la incertidumbre. En otras palabras, fue posible gracias a condicionantes situacionales y no a la influencia de los códigos individuales. Al mismo tiempo, este valor no tuvo, en este caso, una importancia significativa para la configuración de la decisión final.	x	x	x	x		x
Ingreso de Egipto en la Sociedad de Naciones en 1937 y firma de un tratado con Gran Bretaña para la retirada gradual de la guarnición en un plazo de diez años. Como se ha indicado anteriormente.	x	x	x	x		x
La Revolución de los Oficiales Libres de 1952 y el derrocamiento de la monarquía. La rebelión de los militares estaba dirigida contra las autoridades legítimas y, al mismo tiempo, evidenciaba un alto nivel de masculinidad. Asimismo, debe tenerse en cuenta que sus principales instigadores eran militares, quienes suelen mostrar una mayor propensión a recurrir a soluciones de fuerza que la mayoría de la sociedad. Por otra parte, los egipcios apoyaron a los militares, que hasta el día de hoy, como clase profesional, gozan de la confianza y el apoyo de la sociedad. En cierto modo, los militares sustituyeron a la antigua casta sacerdotal, que, según los ciudadanos comunes, los protegía en momentos de crisis tanto frente a amenazas externas como internas. Esta situación atípica solo puede comprenderse en el contexto de la mentalidad egipcia.	x		x		x	x

Adopción de una orientación prosoviética, inicio de la rivalidad con Irak por la hegemonía en el mundo árabe y adopción de una postura hostil hacia Israel. La alianza con la URSS tenía como objetivo reforzar considerablemente a Egipto, así como permitirle obtener tecnologías modernas y apoyo tecnológico y económico. Al mismo tiempo, esta rivalidad se desarrollaba en condiciones controladas, manteniendo un grado adecuado de cautela.	x		x	x	x	x
Adhesión al Movimiento de Países No Alineados. En el caso de la adhesión de Egipto al Movimiento de Países No Alineados, conviene tener en cuenta el contexto en el que Egipto buscaba distintas formas de reforzar su posición en el mundo y, de este modo, destacar no solo su propia independencia (al Movimiento de Países No Alineados pertenecían numerosos Estados africanos), sino también su poder.	x		x	x	x	x
Nacionalización de la Compañía del Canal de Suez y conflicto con la coalición británico-franco-israelí. Este tipo de decisión fue completamente diferente de las anteriores y estuvo condicionada por los códigos individuales de Nasser. De haber actuado de acuerdo con los códigos culturales propios de la mayoría de las decisiones, El Cairo habría evitado una confrontación abierta mediante la celebración de los acuerdos pertinentes. El resultado fue una guerra que terminó con una derrota total de Nasser y su entorno.	x		x		x	x
La Guerra de los Seis Días de 1967 y la guerra contra Israel de 1971. Cabe señalar que Egipto estaba prácticamente seguro de su victoria durante la Guerra de los Seis Días, teniendo en cuenta la enorme desproporción de fuerzas. Por su parte, la guerra de 1971 tenía como objetivo contribuir a recuperar su posición en el mundo árabe, especialmente dado que se libró conjuntamente con las fuerzas sirias.	x		x	x	x	x
Conflicto fronterizo con Libia en 1977. Las operaciones militares se llevaron a cabo a una escala muy limitada, lo que indicaría más bien su carácter demostrativo y el deseo de proyectar la imagen de Egipto como un país fuerte ante la comunidad internacional de Estados árabes.	x		x	x	x	x
Normalización de las relaciones con Israel en 1978 mediante la firma formal de la paz en Camp David y el reconocimiento tácito de la posición de Estados Unidos. Esta decisión no solo fue cuidadosamente meditada, sino que también reflejaba los verdaderos objetivos de Egipto, acompañados por el propósito de superar los problemas económicos y desarrollar su propio poder. Los responsables egipcios de la toma de decisiones comprendieron que empeñarse en desempeñar el papel de líder del mundo árabe no solo carecía de mayor sentido, sino que además resultaba costoso. Ante la necesidad de obtener un apoyo financiero significativo y el debilitamiento cada vez más perceptible de la URSS (en términos económicos), se decidió cambiar de aliado.	x		x	x		x

Durante la década de 1990, se alcanzó un acuerdo con el FMI y el Banco Mundial y se continuó con la política de acercamiento a Estados Unidos, gracias a lo cual El Cairo obtuvo la condonación de la mitad de su deuda y un considerable apoyo financiero de Washington. También se introdujeron reformas de libre mercado y una democratización limitada mediante la autorización para crear partidos políticos. Como se ha indicado anteriormente.	x		x	x		x

Fuente: elaboración propia.

ETAPA II

Valores de los códigos culturales que determinaron las decisiones de los distintos responsables egipcios de la toma de decisiones durante el siglo XX:

- Alta distancia del poder (concordancia 10/10),
- **Masculinidad** (concordancia 8/10),
- Colectivismo (concordancia 10/10),
- Alto grado de evitación de la incertidumbre (concordancia 8/10),
- **Orientación a medio/ corto plazo** (concordancia 4/10),
- Bajo contexto (concordancia 10/10).

La distribución de los distintos valores resulta especialmente interesante, ya que el proceso de toma de decisiones analizado indicaría la existencia de una orientación al menos a medio plazo. Además, un valor perceptiblemente más elevado de masculinidad determinaba, y sigue determinando, la tendencia a competir con otros actores de la región. En caso de presentar un valor medio, esta tendencia sería considerablemente más moderada. También ejercía una influencia significativa el alto nivel de evitación de la incertidumbre, que frenaba actuaciones excesivamente agresivas en el ámbito internacional y, sin duda, aquellas que implicaban un riesgo demasiado elevado. La distancia al poder claramente perceptible, unida a la percepción del propio Estado como aspirante a la condición de potencia regional (lo que, en comparación con la mayoría de los Estados africanos y de Oriente Próximo, no se aleja demasiado de la realidad), implica, por una parte, la participación de Egipto en diversas formas de cooperación internacional (colectivismo) y, al mismo tiempo, intentos de

utilizar algunos foros para reforzar su propia posición frente a otros Estados (alta distancia al poder y masculinidad).

ETAPA III
Se constató una influencia significativa de los códigos individuales en un caso, lo que se tradujo en la adopción de una decisión cuyo resultado fue una guerra perdida por Egipto. De haberse actuado de acuerdo con los códigos culturales, tal situación no se habría producido, lo que indica que, en el caso de los responsables egipcios de la toma de decisiones, conviene tener en cuenta la posible influencia de los códigos individuales. Al mismo tiempo, considerando las demás decisiones, la probabilidad estadística de que se produzca una situación de este tipo es reducida.

ETAPA IV
El coeficiente de influencia de los códigos individuales en la configuración de las decisiones fue del 10 % en el caso de las decisiones analizadas.

5.2. Conclusiones

Antes de analizar los resultados presentados en la tabla siguiente, conviene señalar una vez más de forma expresa que los valores de los códigos culturales de G. Hofstede Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall fueron elaborados para las necesidades de la organización interna de las empresas y tenían en cuenta los coeficientes de un gran número de variables[1]. En el presente estudio, el autor se centró exclusivamente en los coeficientes indicados en las precisiones terminológicas, limitando así considerablemente la interpretación de los códigos culturales a la forma de conducir la política por parte de las autoridades de la sociedad analizada[2]. Como resultado, pudieron surgir diferencias en los valores obtenidos, lo que probablemente se deba

[1] G. Hofstede, op. cit., pp. 15–18.
[2] Véase: Capítulo III, Subcapítulo 3.3 y Conclusiones.

no solo a posibles errores que pudieron producirse en los resultados de las investigaciones de los científicos anteriormente mencionados (algo siempre posible dado el elevado número de coeficientes analizados), sino también a la perspectiva adoptada, basada en la aplicación de un alcance definitorio limitado de dichos códigos.

Tabla 37. Correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas

No.	Nacionalidad	W/NDW	MS/KB	IN/KL	W/NUN	OD/Ś/KT	W/NK	Código-I
1.	Gran Bretaña	NDW	KB	IN	WUN	OK-ŚT	NK	0 %
2.	**Francia**	WDW	KB	IN	WUN	OŚT	NK	20 %
3.	**Alemania**	WDW	MS	IN	NUN	OŚT	NK	0 %
4.	**Rusia**	WDW	MS	KL	WUN	ODT	NK	20 %
5.	**Polonia**	P: WDW K: NDW	P: MS K: MS	P: IN K: IN	P: WUN K: NUN	P: ODT K: OKT	P: NK K: NK	0 %
6.	**Japón**	WDW	MS	KL	WUN	ODT	WK	10 %
7.	**China**	WDW	MS	KL	NUN	ODT	WK	0 %
8.	**India**	WDW	MS/KB	IN/KL	W/NUN	ODT	W/NK	0 %
9.	**Libia**	WDW	MS	KL	NUN	OKT	NK	10 %
10.	**Egipto**	WDW	MS	KL	WUN	OŚ/KT	NK	10 %
XX	**CONCORDANCIA**	7/10	6/10	9/10	6/10	6/10	7/10	5/10

Leyenda:

– *los campos marcados en gris indican una diferencia entre los valores de los códigos culturales establecidos por G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall y el proceso de toma de decisiones efectivamente desarrollado;*
– *los campos marcados en blanco indican la correspondencia entre los valores de los códigos culturales establecidos por G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall y el proceso de toma de decisiones efectivamente desarrollado;*
– *en el caso de Polonia, la letra «P» significa Período de Paz y la letra «K», Período de Crisis.*

En relación con las preguntas formuladas en el marco del tercer problema específico:

- **el coeficiente de correspondencia de los códigos culturales respecto de los códigos individuales** en el proceso de toma de decisiones desarrollado en el ámbito internacional, para los

procesos analizados, osciló entre el **10y el 20 %**;

- **el coeficiente de influencia de la diferencia entre los códigos culturales y los códigos individuales** sobre el resultado final del proceso de toma de decisiones (contenido de la decisión) desarrollado en el ámbito internacional fue del **100%**. Esto significa que, pese al reducido coeficiente porcentual de activación de los códigos individuales respecto de los culturales (10–20 %), su influencia siempre modificó de manera significativa el contenido de la decisión adoptada.

A la luz de los resultados anteriores, en el capítulo siguiente se presenta una propuesta propia del autor de códigos culturales elaborados para las necesidades de la prospectiva cultural de las amenazas a la seguridad nacional e internacional. Esta propuesta estuvo motivada asimismo por la imposibilidad de aplicar de manera integral, en el proceso prospectivo, los patrones/códigos culturales desarrollados hasta el momento a partir de los resultados de las investigaciones de G. Hofstede, T. H. Bond y E. T. Hall. Cabe señalar que dicha perfilación modificó de manera significativa la interpretación original de los patrones/códigos formulados por los investigadores anteriormente mencionados. En consecuencia, surgió la necesidad de formular una propuesta de códigos adaptados a la prospectiva de amenazas en las relaciones entre Estados en el ámbito internacional.

En relación con lo anterior, la hipótesis adoptada fue verificada parcialmente de forma negativa y parcialmente de forma positiva. Para las diez sociedades analizadas y, respectivamente, diez decisiones adoptadas en el ámbito internacional que tuvieron una influencia significativa en la evolución posterior de cada una de ellas (un total de cien procesos de toma de decisiones), la participación media, desde el punto de vista estadístico, de los códigos individuales fue relativamente reducida (10–20 %). Sin embargo, en aquellas sociedades en las que estos códigos aparecieron, modificaron significativamente el contenido de la decisión (en comparación con una situación en la que esta se hubiera adoptado exclusivamente sobre la base de los códigos culturales). Por tanto, la primera parte de la

hipótesis planteada fue verificada negativamente (se había supuesto un 60 %, mientras que en realidad el coeficiente alcanzó el 80–90 %), mientras que la segunda parte de dicha hipótesis fue verificada positivamente. Por tanto, se confirmó que no puede subestimarse la influencia de los códigos individuales, cuya incidencia se manifiesta muy raramente, pero que, cuando se produce, altera por completo la prospectiva de las amenazas a la seguridad nacional e internacional elaborada exclusivamente sobre la base de los valores de los códigos culturales.

CAPÍTULO VI

Procedimiento prospectivo: elaboración de códigos culturales y propuesta de etapas de la prospectiva de amenazas a la seguridad nacional e internacional

El presente capítulo está dedicado a la consecución del objetivo de la investigación, consistente en desarrollar una metodología preliminar de prospectiva cultural. Este objetivo se dividió en dos objetivos parciales, presentados en los siguientes subcapítulos:

- elaboración de códigos culturales que optimicen el proceso de prospectiva cultural (6.1);
- elaboración de una propuesta de las etapas de la prospectiva cultural que permita prever con la mayor eficacia posible las amenazas para la seguridad nacional e internacional (6.2).

6.1. Elaboración de códigos culturales para la prospectiva de amenazas a la seguridad nacional e internacional

La comparación de los resultados de las investigaciones de G. Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall con los resultados obtenidos por el autor (presentados en los capítulos anteriores de la presente obra) condujo a la conclusión de que no es posible aplicar una interpretación excesivamente amplia de los distintos códigos a la prospectiva de las relaciones internacionales (especialmente en el ámbito de la seguridad

nacional e internacional). Asimismo, se constató la ausencia de un código cuya inclusión pudiera aumentar la precisión de los pronósticos formulados. Esta laguna fue identificada durante las investigaciones del autor sobre el proceso de toma de decisiones de las distintas sociedades, lo que se refleja en la propuesta presentada a continuación. Para elaborar su propia interpretación de los códigos destinada a la prospectiva de amenazas a la seguridad nacional e internacional, el autor utilizó una escala empleada con frecuencia por los antropólogos culturales, basada en la comparación de dos valores opuestos situados, por ejemplo, en un intervalo de «10» a «0». La interpretación de los códigos que se presenta a continuación constituye, por tanto, una compilación de las investigaciones del autor sobre la posible aplicación de patrones colectivos de cualquier tipo que condicionan el funcionamiento de las personas en cualquier entorno, con especial énfasis en el desarrollo del proceso humano de toma de decisiones. La imposibilidad de aplicar los patrones/códigos elaborados hasta el momento motivó al autor a desarrollar su propia concepción de dichos códigos, cuya interpretación respondiera a las exigencias de la prospectiva de amenazas a la seguridad nacional e internacional y que, por consiguiente, estuviera estrictamente integrada, tanto desde el punto de vista conceptual como metodológico, en las ciencias de la seguridad. La idea que acompañó al autor desde el inicio de sus investigaciones consistía en aprovechar de la manera más óptima posible los logros de otros campos y disciplinas y adaptar los resultados obtenidos a las necesidades de las ciencias anteriormente mencionadas. En consecuencia, no fue posible aplicar de forma integral los conocimientos existentes, aunque al mismo tiempo resultaba absolutamente necesario aprovechar su potencial. El resultado de estas actuaciones es la interpretación, presentada anteriormente, de seis códigos, de los cuales el último no constituye el resultado de una reelaboración de los conocimientos existentes, sino una propuesta del autor derivada del proceso de investigación realizado. Este código puede observarse en numerosas sociedades de Asia Oriental (en comparación con las sociedades del denominado Occidente) y, sin duda, influye tanto en la percepción como en las decisiones adoptadas en

el ámbito de la seguridad nacional e internacional, así como en las relaciones interestatales en sentido amplio. La capacidad de gestionar de forma óptimamente eficaz los recursos disponibles, incluida una autoorganización suficientemente eficaz de los recursos humanos, influye de manera evidente en la percepción de cualquier acontecimiento que se produzca en el entorno de una sociedad determinada (incluidas las oportunidades, los desafíos y las amenazas), lo que, a su vez, condiciona el mencionado proceso de toma de decisiones. Por tanto, en opinión del autor, se trata de un código que no puede omitirse en la futura prospectiva.

- **Alto Discernimiento / Bajo Discernimiento (WR/NR)**

Alto Discernimiento (WR): Tendencia de las sociedades más débiles a respetar y seguir a los Estados más fuertes o reconocidos como una autoridad de referencia; en el caso de las sociedades fuertes, atribuirse el derecho a imponer su voluntad a otras sociedades y respetar únicamente a los Estados con un estatus similar o superior.

Bajo Discernimiento (NR): En el caso de las sociedades más débiles, ausencia de un respeto especial y, con mayor razón, de una tendencia a seguir a otros Estados únicamente por su posición fuerte o dominante; en el caso de las sociedades fuertes, consideración de las demás sociedades como iguales, independientemente de su posición real en el ámbito internacional.

- **Autonomía / Cooperación (SM/KO)**

Autonomía (SM): Tendencia a actuar de forma autónoma sin necesidad de mantener una cooperación prolongada con otros Estados, donde la cooperación solo se admite para alcanzar determinados objetivos (incluso a largo plazo); las sociedades con un alto nivel de autonomía no tienden a crear estructuras internacionales cada vez más integradas.

Cooperación (KO): Tendencia a actuar en cooperación con otras sociedades y a crear organizaciones supranacionales cada vez más estables y con una cohesión interna cada vez mayor.

- **Rivalidad/Estabilización (RW/ST)**

Rivalidad (RW): Tendencia a competir con otras sociedades, alcanzar los propios objetivos mediante el uso de la violencia e imponer la propia voluntad a los demás.

Estabilización (ST): Tendencia a la coexistencia pacífica con otras sociedades, a la estabilización e incluso a renunciar a determinados beneficios con el fin de preservar la seguridad y una coexistencia pacífica en el entorno internacional inmediato.

- **Alta Incertidumbre / Baja Incertidumbre (WN/NN)**

Alta Incertidumbre (WN): Ausencia de propensión a asumir riesgos cuando estos puedan afectar negativamente a la consecución de los objetivos establecidos; tendencia a alcanzar los objetivos fijados de forma más lenta, pero más estable.

Baja Incertidumbre (NN): Tendencia a asumir riesgos cuando estos pueden aportar determinados beneficios, por ejemplo, acelerar la consecución de un objetivo concreto, incluso cuando exista el peligro de sufrir determinadas pérdidas. Dependiendo de la influencia de otros códigos, este riesgo puede estar más o menos calculado (especialmente por la influencia de «DT»).

- **Largo Plazo / Corto Plazo (DT/KT)**

Largo Plazo (DT): Capacidad para planificar a largo plazo las propias actuaciones en el ámbito internacional y para prever tanto las consecuencias de las propias decisiones como las de las decisiones ajenas.

Corto Plazo (KT): Falta de capacidad para planificar a largo plazo, incluida la incapacidad para prever las consecuencias de las decisiones/actuaciones propias y ajenas en una perspectiva temporal más amplia.

- **Selectividad / Integralidad (SL/KM)**

Selectividad (SL): Tendencia a percibir el entorno internacional únicamente desde la perspectiva del entorno más próximo y, en el caso de las potencias que actúan a escala mundial debido a la amplia distribución de sus intereses nacionales, incapacidad para adop-

tar una visión integral de los acontecimientos que se producen tanto en el entorno inmediato como en el más distante.

Integralidad (KM): Tendencia a percibir de forma integral la realidad internacional y capacidad para identificar las relaciones recíprocas existentes entre las distintas sociedades, independientemente de la distribución de sus intereses y de la distancia que las separa.

- **Alta Autoorganización / Baja Autoorganización (WS/NS)**

Alta Autoorganización (WS): Capacidad para gestionar y organizar con un alto grado de eficacia los recursos propios (tanto humanos como materiales e inmateriales, por ejemplo, el know-how), así como para gestionar los recursos ajenos (cuando concurre paralelamente la IN) que se encuentren al alcance, de manera que permitan obtener beneficios óptimos.

Baja Autoorganización (NS): Falta de capacidad para gestionar eficazmente los propios recursos, así como falta de capacidad para evaluar adecuadamente las posibilidades actuales y futuras derivadas de una gestión apropiada de dichos recursos.

Los códigos anteriores fueron elaborados para la matriz que se presenta a continuación, mediante la cual es posible proponer un escenario determinado de evolución de la situación internacional tanto en el ámbito de la seguridad nacional (de un actor seleccionado) como de la seguridad internacional (de un grupo de actores). De forma similar, es posible elaborar un escenario que tenga en cuenta la influencia de los códigos individuales, aplicando las diferencias observadas para cada uno de los valores durante el análisis del proceso de toma de decisiones desarrollado hasta el momento por la sociedad estudiada (así como por sus responsables de la toma de decisiones). De este modo, la matriz que se presenta a continuación puede utilizarse para elaborar dos variantes que tengan en cuenta la influencia de los valores establecidos tanto de los códigos culturales como de los individuales, con el fin de realizar la prospectiva de las amenazas a la seguridad nacional e internacional de un Estado o grupo de Estados seleccionado.

Tabla 38. Matriz de Códigos Culturales (MKK) aplicable al proceso prospectivo

	WR/ NR	SM/ KO	RW/ ST	DT/ KT	SL/ KM	WN/ NN	WS/ NS
Sociedad analizada	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código
Descripción de una situación internacional determinada: amenaza potencial o real para la seguridad nacional o internacional	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión	Descripción de la influencia del código en la decisión
Descripción de la influencia de los valores medios en la decisión	Contenido de la decisión						

Fuente: elaboración propia.

Ejemplos de utilización de la MKK en un proceso prospectivo ficticio

A continuación se presentan dos ejemplos, en forma descriptiva y mediante tablas, en los que se muestra el proceso de cumplimentación y utilización de la Matriz de Códigos Culturales. Los ejemplos de dos situaciones internacionales diferentes se refieren al intento de realizar una prospectiva del proceso de toma de decisiones de un Estado ficticio «A», en el que, para cada una de las variantes (números 1 y 2), se asignaron a la sociedad analizada «A» valores de los códigos culturales radicalmente diferentes. Esto tenía asimismo por objeto ilustrar claramente la influencia de cada uno de los valores en la percepción de los responsables de la toma de decisiones ante una situación internacional concreta que entrañara amenazas potenciales para «A». Los ejemplos que se presentan a continuación no hacen referencia a ninguna situación contemporánea del mundo y cualquier similitud o coincidencia con acontecimientos reales es involuntaria.

Ejemplo de situación n.º 1 (amenaza económica para la seguridad nacional)

En la primera situación internacional de ejemplo se asumió que la potencia «B», fronteriza con el Estado más débil «C», lleva cierto tiempo ejerciendo presión sobre este último con el objetivo de someter a su control el sector bancario. Para ello utiliza principalmente instrumentos económicos y políticos. Como consecuencia de la toma de control del sector bancario del Estado «C» por parte de la potencia «B», podrían aumentar los precios de las materias primas importadas por el Estado «A». Por tanto, la situación en las relaciones entre «B» y «C» constituye una amenaza para la seguridad económica (principalmente en materia de materias primas) del Estado «A». Asimismo, se asumió que los responsables de la política

exterior y de seguridad del Estado «A» son conscientes de las consecuencias a las que puede conducir la subordinación del sector bancario del Estado «C» a la potencia «B». Surge, por tanto, la siguiente pregunta: ¿qué pueden hacer ante esta situación los responsables de la toma de decisiones del Estado «A»? Los valores adoptados de los códigos culturales son tan extremos como, evidentemente, completamente ficticios y sirven únicamente para ilustrar las posibilidades de utilización de la Matriz en la prospectiva del proceso de toma de decisiones ante posibles amenazas para la seguridad de cualquier sociedad seleccionada como objeto de estudio. Un valor extremadamente alto de Alto Discernimiento (WR) sugiere que el Estado «A» actuará con gran cautela y respeto ante la política de potencia desarrollada por los responsables del Estado «B», sin tener al mismo tiempo plenamente en cuenta la situación del Estado «C». Un valor elevado de Autonomía (SM) indica más bien una tendencia a influir individualmente en los responsables del Estado «B» que a actuar de común acuerdo con los responsables del Estado «C» (especialmente teniendo en cuenta la falta de comprensión manifestada respecto de la difícil situación de «C»). La tendencia a la rivalidad, simbolizada por RW, presupone, a su vez, la posibilidad de emprender acciones desfavorables para el Estado «C» en la situación analizada y, al mismo tiempo, de mantener negociaciones duras con la potencia «B». A la vez, a la luz de los valores anteriormente mencionados, cabe esperar que dichas negociaciones con los responsables de la potencia se desarrollen de manera que se evite en gran medida la posibilidad de provocar una crisis en las relaciones bilaterales. La Cortoplacismo (KT) determinará una perspectiva limitada que impedirá percibir todo el espectro de amenazas para el Estado «A» derivadas de la toma de control del sector bancario del Estado «C» por parte de la potencia «B». A pesar del elevado valor de Integralidad (KM), en combinación con la Cortoplacismo, esta amplia percepción quedará limitada por un horizonte temporal reducido. Esto significa que, si la toma de control del sector bancario tuviera que producirse en un plazo relativamente breve, los responsables del Estado «A»

podrían inclinarse por adoptar una retórica algo más firme en las negociaciones, aunque seguirían teniendo en cuenta el estatus de potencia de «B». Sin embargo, si las actuaciones emprendidas por los responsables de «B» estuvieran adecuadamente distribuidas en el tiempo, los responsables de «A» no serían capaces de evaluar correctamente la amenaza para su propia sociedad. Por lo general, la toma de control de cualquier sector de la economía es una actividad planificada con suficiente antelación y desarrollada mediante una estrategia de pequeños pasos. Por tanto, la concurrencia de valores extremadamente altos de Cortoplacismo y de Integralidad, combinados con Alto Discernimiento, hará que los responsables de «A» no sean proclives a ejercer una presión excesivamente fuerte sobre «B». Por su parte, el valor medio de Baja/Alta Incertidumbre (NN/WN) determina una propensión limitada (por las condiciones geopolíticas existentes) a asumir situaciones de riesgo calculado, lo que, teniendo en cuenta los valores anteriormente mencionados, únicamente puede traducirse en una retórica algo más firme en las negociaciones con «B» con el objetivo de obtener beneficios a corto plazo. A su vez, una Autoorganización extremadamente Baja (NS), combinada con los valores anteriores, se traducirá en la incapacidad de encontrar fuentes alternativas de materias primas con la suficiente antelación, lo que expondrá finalmente la economía de «A» al riesgo de especulación por parte de la potencia «B». En consecuencia, sobre la base de los códigos culturales puede realizarse la prospectiva de que los responsables del Estado «A» subestimarán el riesgo para la seguridad en materia de materias primas derivado de la intención de la potencia «B» de asumir el control del sector bancario del Estado «C». Tampoco tratarán de establecer una alianza con «C» contra «B», limitándose a negociaciones ad hoc en las que se conformarán con beneficios a corto plazo, sin tener en cuenta una perspectiva más amplia ni la posibilidad de encontrarse en el futuro dentro del ámbito de influencia de los mecanismos económicos de la potencia «B».

Tabla 39. Ejemplo de aplicación de la MKK en un proceso prospectivo ficticio: ejemplo 1

	WR/NR	SM/KO	RW/ST	DT/KT	SL/KM	WR/NR	WS/NS
Estado A	WR10	SM10	RW10	KT10	KM10	WR/NR5	NS10
La potencia vecina B ejerce presión sobre el Estado C con el objetivo de someter a su control el sector bancario, lo que puede repercutir en los precios de las materias primas importadas por el Estado A.	Sumisión ante la potencia B y falta de respeto hacia el Estado C. Comprensión de las actuaciones de B (el más fuerte puede permitirse más).	Tendencia a ejercer una influencia autónoma sobre la potencia B para evitar incurrir en costes excesivos.	Posibilidad de actuar en perjuicio de C y de mantener negociaciones duras con B.	Incapacidad para calcular adecuadamente los beneficios y las pérdidas en las negociaciones con B desde una perspectiva temporal más amplia.	Limitado por KT a una perspectiva a corto plazo.	Propensión a asumir riesgos en las negociaciones con B y posibilidad de ejercer presiones limitadas.	Incapacidad para encontrar otras fuentes en un plazo razonable.
Descripción de la influencia de los valores medios en la decisión.	Si los responsables de A no establecen una cooperación con otra potencia y dependen exclusivamente de sí mismos, de acuerdo con los valores de los códigos culturales presentados anteriormente, probablemente tenderán a entablar negociaciones directas con los responsables de la potencia B, ignorando la posibilidad de establecer una alianza con C contra B. Durante las negociaciones previstas con B, existe la posibilidad de que los responsables de «A» empleen una retórica dura con el fin de obtener mejores condiciones de precios (también a costa de C). Al mismo tiempo, los responsables de A no tendrán en cuenta las consecuencias a largo plazo de su propia política, como un aumento significativo de la capacidad de B para influir sobre A en el futuro (una vez que «B» haya sometido a su control el sector bancario de C). En resumen, se prevé que A no adopte medidas para contrarrestar las actuaciones agresivas de la potencia B contra C.						

Fuente: elaboración propia.

Ejemplo de situación n.º 2 (amenaza militar para la seguridad nacional)

El Bajo Discernimiento (NR) determina la percepción de la potencia «B» como un agresor y, al mismo tiempo, como un Estado cuyas actuaciones tienden a desestabilizar la región. Por consiguiente, las acciones emprendidas por la potencia «B» contra el Estado «C» serán interpretadas también como una amenaza indirecta para el Estado «A». La tendencia a la Cooperación (KO) hace que los responsables de «A» prefieran crear diversos foros y organizaciones internacionales que constituyan una plataforma adecuada para la cooperación entre los distintos Estados. En combinación con un valor extremadamente alto de Estabilización (ST), esta tendencia a la cooperación se traduce en la orientación de los esfuerzos diplomáticos de «A» hacia la coexistencia pacífica de los Estados de la región. La Orientación a Largo Plazo, por su parte, permite prever incluso las consecuencias más lejanas en el tiempo de las actuaciones de la potencia «B», teniendo en cuenta diferentes variantes de evolución de la situación, entre ellas la toma de control del Estado «C». Los responsables de «A» son plenamente conscientes del peligro que esto supone para ellos, incluso si dicha amenaza se materializara en un futuro considerablemente lejano. La influencia de la Selectividad carece de importancia en el caso analizado, ya que la situación afecta a la región y, por tanto, el valor de Largo Plazo mantiene su influencia tanto sobre la percepción como sobre el proceso de toma de decisiones de «A». La Alta Incertidumbre, por su parte, implica la reticencia de los responsables de «A» a involucrarse en cualquier conflicto abierto con la potencia «B». Al mismo tiempo, los responsables de «A» son plenamente conscientes de la amenaza para su propia seguridad nacional derivada de la actividad militar de la potencia en el Estado «C». La Alta Autoorganización, combinada con DT, significa que los responsables de «A» prepararán gradualmente a su sociedad para la eventual caída del Estado «C» y para el aumento previsto de la

Tabla 40. Ejemplo de aplicación de la MKK en un proceso prospectivo ficticio: ejemplo 2

	WR/NR	SM/KO	RW/ST	DT/KT	SL/KM	WN/NN	WS/NS
Estado A	NR10	KO10	ST10	DT10	SL10	WN10	WS10
La potencia vecina B ha provocado un conflicto militar en el Estado vecino C, que puede amenazar con desestabilizar toda la región. ¿Qué hará en esta situación el Estado A, que también comparte frontera con B?	Percepción de B como agresor.	Tendencia a cooperar tanto con «B» como con C.	Tendencia a una coexistencia pacífica y estable con B y C.	Conciencia de la amenaza para la estabilidad de la región derivada de las actuaciones de B.	Percepción del entorno únicamente desde la perspectiva del entorno inmediato propio. Evaluación realista de la situación y capacidad para prever las consecuencias de las actuaciones de B, aunque únicamente dentro de los límites de la propia región.	Ausencia de propensión a asumir cualquier tipo de riesgo.	Capacidad para gestionar eficazmente todos los recursos propios.
Descripción de la influencia de los valores medios en la decisión.	Los responsables de A son conscientes de la amenaza que la agresión de B contra C supone tanto para toda la región como para su propio Estado. Por tanto, son conscientes de que, sin apoyo, el Estado C puede no ser capaz de defenderse, lo que desestabilizaría la región y reforzaría la posición de la potencia B. En tal caso, B, al seguir incrementando constantemente su propio poder, podría continuar amenazando la estabilidad de la región. Al mismo tiempo, A no desea un conflicto abierto con B, y la solución ideal consistiría en restablecer la paz y volver a la situación inicial. Por consiguiente, el objetivo de A será impedir la caída de C, prestándole al mismo tiempo ayuda a través de canales no oficiales. Como resultado, A apoyará a C (incluso militarmente, mediante el suministro de equipamiento y el envío de instructores), pero oficialmente nunca lo reconocerá, manteniendo la apariencia de buenas relaciones con B. En caso de una protesta abierta por parte de B, A no dejará de prestar ayuda, sino que hará aún más clandestino todo el proceso, por ejemplo, recurriendo para ello a otros Estados que cooperen con A (KO). También es muy posible que A, al no querer antagonizar a B, trate al mismo tiempo de organizar diversas formas de cooperación regional entre los distintos Estados, con el objetivo de inducir a B a poner fin a la desestabilización de la región.						

Fuente: elaboración propia.

amenaza procedente de la potencia «B» en un futuro más o menos próximo. No obstante, en opinión de los responsables de «A», la clave para restablecer la situación inicial consistirá en prestar apoyo al Estado «C» (incluido apoyo militar), pero de tal manera que no se provoque una crisis en las relaciones con la potencia «B».

Paralelamente, los responsables de «A» se implicarán con mayor intensidad que hasta el momento en el desarrollo de estructuras de cooperación internacional destinadas a agrupar a los Estados de la región para ejercer una presión moderada sobre los responsables de «B» con el objetivo de poner fin al conflicto. Al mismo tiempo, «A» utilizará dichas estructuras de cooperación para reforzar la defensa colectiva ante la eventual aparición de una amenaza directa por parte de «B». En consecuencia, puede realizarse la prospectiva de que «A» apoyará informalmente a «C» para impedir su caída o, al menos, para que esta se produzca lo más lentamente posible, proporcionando así al Estado «A» tiempo para reforzar su propio potencial defensivo y desarrollar adecuadamente las estructuras de cooperación regional destinadas a proteger la seguridad nacional de cada uno de los Estados miembros.

6.2. Etapas de la prospectiva cultural de las amenazas a la seguridad nacional e internacional

El presente subcapítulo constituye una suerte de síntesis del conjunto de investigaciones realizadas por el autor para la presente obra, desde el origen de los mecanismos responsables de la formación de los códigos culturales hasta los estudios sobre el proceso de toma de decisiones de las distintas sociedades. La evolución ininterrumpida de nuestra especie también ha influido en las amenazas, sometidas a una transformación constante, y, por consiguiente, en nuestra perspectiva de la seguridad. La humanidad ha estado y continúa estando sometida a una evolución tanto en su dimensión biológica como social. Las formas de organización y los mecanismos de funcionamiento colectivo adoptados hasta el momento fueron cediendo

gradualmente su lugar a nuevas soluciones. Estas no siempre fueron mejores, pero sin duda constituyeron un intento de responder a una realidad en constante transformación. Estos cambios afectaron tanto a las relaciones existentes dentro de un mismo grupo como a las establecidas entre diferentes colectividades humanas. Dependiendo de los condicionantes externos e internos, las colectividades humanas adquirían una tendencia a funcionar sobre la base de normas totalitarias, autoritarias o democráticas. Con el tiempo, todos los procesos derivados de las particularidades del funcionamiento de cada organización social fueron experimentando cambios graduales, incluidos aquellos orientados a garantizar un nivel adecuado de seguridad y las posibilidades de desarrollo.

En consecuencia, adquirió una importancia fundamental la capacidad para prever la dirección de la evolución de las amenazas actuales y potencialmente futuras. En este contexto, la seguridad puede entenderse de dos maneras: como un estado y como un proceso. La realidad se sitúa en un punto intermedio, ya que en una unidad temporal determinada podemos hablar de un estado, mientras que, adoptando una perspectiva más amplia, resulta mucho más adecuado percibir la seguridad como un proceso. Por consiguiente, teniendo en cuenta la dinámica de la influencia de diversos factores internos y externos sobre el estado de seguridad de cualquier colectividad humana en un momento determinado, la posibilidad de prever las amenazas permite contrarrestarlas con la suficiente antelación. En otras palabras, una prospectiva eficaz refuerza significativamente el nivel de seguridad de una sociedad determinada. El análisis de la historia de la humanidad realizado en el segundo capítulo de la presente obra permitió señalar que, pese a la evolución progresiva de las estructuras sociales condicionada por el desarrollo de la civilización, la prospectiva permaneció exactamente en el mismo punto durante siglos. Lo que sí cambió fue la cantidad y la diversidad de los medios empleados para obtener información. Al mismo tiempo, el propio carácter de la actividad pseudoprospectiva, limitada a actividades de espionaje e inteligencia, permaneció inalterado a lo largo de los

siglos. Hasta mediados del siglo XX, esta situación se asemejaba a una en la que la humanidad trabajaba exactamente sobre la base de los mismos esquemas conocidos desde la Antigüedad, limitándose a ampliarlos y perfeccionarlos constantemente e incluso creando una impresión ilusoria de modernización.

Sin embargo, la prospectiva es algo completamente distinto y, llegados a este punto, cabe preguntarse por qué, en apenas algo menos de cien años (en comparación con toda la historia de la humanidad), tuvo la oportunidad de germinar y desarrollarse gradualmente. La única respuesta racional que parece imponerse es el desarrollo de la sociedad de la información, condicionado por la aparición de medios de comunicación de masas anteriormente desconocidos. Las personas adquirieron gradualmente la posibilidad de compartir información en foros cada vez más amplios. La información comenzó a circular cada vez más rápidamente por las arterias sociales de unas sociedades en rápido desarrollo, impulsadas por el inexorable avance de la globalización. Esto, a su vez, intensificó el proceso de intercambio tanto de ideas revolucionarias como de las más absurdas, favoreciendo así el desarrollo de la creatividad social general. Este proceso avanzó paralelamente al desarrollo de los entornos académicos, que se hicieron cada vez más accesibles y, por tanto, incorporaron a sus filas a personas muy diversas, principalmente sobre la base de criterios relacionados con su nivel intelectual. Las instituciones académicas se convirtieron en los primeros foros de carácter especial que hicieron posible el nacimiento de diversas ideas y teorías, sometidas posteriormente a una verificación gradual y cada vez más exhaustiva mediante métodos reconocidos en una determinada disciplina o campo científico. Así nació la prospectiva tal como la conocemos actualmente, siendo, por una parte, el resultado de una tormenta de ideas académica y, por otra, de los condicionantes propios de la emergente sociedad de la información.

El progreso científico ha sido y sigue siendo visible en todos los ámbitos posibles del conocimiento. Es más, con los sucesivos descubrimientos y avances resulta necesario crear campos y discipli-

nas completamente nuevos, antes inexistentes. En este contexto, las ciencias de la seguridad, como portadoras naturales de la interdisciplinariedad inherente a su propia naturaleza, constituyen una nueva fórmula que responde a las oportunidades, los desafíos y también las amenazas derivados del avance cada vez más rápido de la globalización. Allí donde se plantea la combinación de los logros de numerosos campos y disciplinas diferentes para alcanzar nuevos objetivos, las ciencias de la seguridad constituyen una respuesta ya disponible, cuyo carácter continúa evolucionando con el apoyo de diversos factores externos e internos. Por ello, las ciencias de la seguridad parecen ser especialmente adecuadas para realizar investigaciones sobre cualquier nueva fórmula de prospectiva de amenazas. La metodología de prospectiva cultural de las amenazas a la seguridad nacional e internacional, presentada indirectamente a lo largo de las investigaciones realizadas para la presente obra, se enmarca en un procedimiento compuesto por una serie de actividades de investigación sucesivas, cuya estructura se presenta a continuación en el marco de la consecución del objetivo de investigación adoptado (véase: Introducción).

Capas de información: fuentes de conocimiento sobre los códigos

Antes de analizar detalladamente las distintas etapas de la metodología prospectiva propuesta, conviene presentar las posibles fuentes de conocimiento que pueden utilizarse para obtener los datos necesarios. Dado que el objeto de estudio es el proceso de toma de decisiones de las personas responsables de configurar la seguridad nacional o internacional, resulta evidente que el esfuerzo de investigación debe centrarse en la esfera mental de dichas personas. Puede surgir, por tanto, la siguiente pregunta: ¿cómo pueden obtenerse estos datos? En relación con el contenido tanto del capítulo segundo como del tercero, es posible señalar diversas fuentes, algunas de las cuales estarán disponibles en el ámbito informativo de acceso público y en los medios de comunicación. Los demás datos pueden ob-

tenerse mediante la observación y mediante actividades teóricas de investigación destinadas a procesar adecuadamente, desde el punto de vista prospectivo, la información obtenida (capítulos cuarto y quinto). Por consiguiente, por una parte, la información se obtiene de las opiniones expresadas por las personas objeto de estudio, de sus declaraciones e incluso de los comentarios de expertos externos. Por otra parte, procede de la observación de las decisiones adoptadas por dichas personas y de la comparación de su contenido con los valores correspondientes de los distintos códigos culturales. Como resultado, se obtienen datos que constituyen una expresión directa de las opiniones y puntos de vista de las propias personas analizadas, así como datos derivados de las investigaciones realizadas, cuya información no puede obtenerse de otras fuentes. Posteriormente, los datos elaborados de este modo pueden compararse entre sí y, sobre esta base, reconstruir el proceso de toma de decisiones de las personas estudiadas.

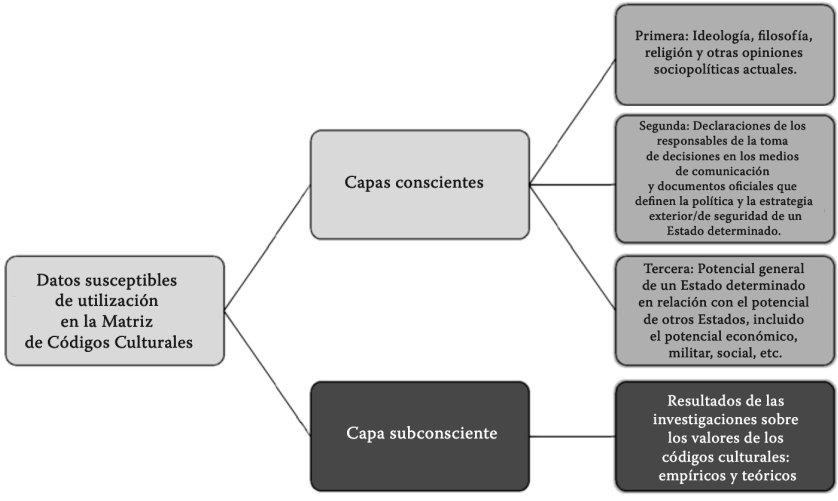
En relación con el capítulo tercero de la presente obra, conviene recordar en este punto que, si se comparara el cerebro humano con un ordenador, la mente podría asemejarse a un software que funciona en cuatro modos diferentes: inconsciente, subconsciente, consciente y supraconsciente. Dado que las particularidades de cada uno de los modos de funcionamiento del cerebro y de la mente se describieron detalladamente en el mencionado capítulo tercero, el autor se limitará aquí a señalar que los datos anteriormente mencionados se procesan únicamente en los modos consciente y subconsciente. Los modos inconsciente y supraconsciente, debido a las características específicas de su funcionamiento, no presentan un valor significativo a este respecto (véase: Capítulo III).

En relación con lo anterior, el autor se ha permitido proponer una división de las fuentes de datos en dos **capas informativas básicas**: **subconsciente** y **consciente**, de las cuales el investigador puede obtener información que permita reconstruir el proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas. A continuación se caracte-

rizan detalladamente las distintas capas informativas utilizadas por el autor en las investigaciones realizadas para la presente obra:

- **Capa Subconsciente**: Contiene tanto los códigos individuales como los códigos culturales que interesan a los lectores de la presente obra. El conocimiento sobre estos códigos puede obtenerse mediante investigaciones empíricas (encuesta, entrevista, observación, análisis de documentos) y teóricas (análisis, síntesis, comparación, clasificación, inferencia, etc.);
- **Primera Capa Consciente**: ideología, filosofía, religión y otras opiniones sociopolíticas actuales compartidas por los representantes de la sociedad analizada (los códigos determinan las formas de alcanzar los objetivos derivados de dicha ideología, filosofía, religión u opiniones, por ejemplo, mediante medios militares, la creación de alianzas, la coexistencia pacífica, el fortalecimiento gradual y prolongado en el tiempo de las zonas de influencia, el desarrollo del nivel de avance tecnológico / de civilización, etc.);
- **Segunda Capa Consciente**: declaraciones de los responsables de la toma de decisiones en los medios de comunicación (entendidos como el colectivo de personas que adoptan decisiones en el ámbito de la seguridad nacional e internacional del actor analizado), así como documentos oficiales que definen la política y la estrategia exterior/de seguridad de un Estado determinado;
- **Tercera Capa Consciente**: potencial general de un Estado determinado en relación con el potencial de otros Estados, incluido su potencial económico, militar, social, etc. (fuerzas y capacidades reales para alcanzar los objetivos establecidos durante el análisis de las capas anteriores del proceso de toma de decisiones).

Figura 6. Clasificación de las fuentes de datos para la Matriz de Códigos Culturales: Capas Informativas



Fuente: elaboración propia.

El valor informativo de ambas capas (consciente y subconsciente) es similar, lo que significa que los tres tipos de capa consciente anteriormente diferenciados sirven únicamente para recopilar de forma orientada datos lo más precisos posible que resulten útiles en el posterior proceso prospectivo. La tercera capa consciente constituye una especie de complemento de la racionalidad reconstruida propia de la sociedad analizada. No es posible formular juicios sobre el comportamiento de ningún grupo social (incluidas las amenazas que este pueda representar para otros grupos) ni sobre posibles alteraciones de la seguridad nacional/internacional únicamente sobre la base de una estimación correcta de su potencial. Por otra parte, conociendo los condicionantes del proceso de toma de decisiones, también es absolutamente necesario conocer el potencial de un actor determinado para poder establecer si, en una situación concreta, será proclive a adoptar comportamientos más o menos agresivos (y frente a qué actores).

A modo de complemento, cabe añadir que la información que forma parte de la capa subconsciente (responsable de la formación y consolidación de los códigos culturales, que pueden compararse con la matriz MCC presentada anteriormente) también puede encontrarse en las manifestaciones externas y observables de la cultura analizada: las formas de comunicación adoptadas (lengua), los hábitos, las costumbres, las actitudes hacia asuntos/personas/símbolos, los valores compartidos por una sociedad determinada (jerarquía de valores que deben satisfacerse) y la conciencia de sí misma. La recopilación eficaz de datos útiles constituye solo la mitad del éxito a la hora de intentar determinar los valores de los distintos códigos culturales que condicionan el proceso de toma de decisiones. La otra mitad, igualmente importante, consiste en disponer de una herramienta adecuada que oriente el alcance de la información recopilada y sometida a procesamiento. Precisamente para ello sirve la matriz presentada anteriormente. A su vez, la determinación de los valores adecuados (incluidos los extremos) de cada uno de los códigos resulta indispensable en el proceso prospectivo, en cuyo marco puede utilizarse un modelo ligeramente simplificado:

Figura 7. Proceso de determinación de los valores de los códigos culturales para la prospectiva del desarrollo del proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

En relación con las consideraciones anteriores, a continuación se presenta una propuesta de metodología integral de prospectiva cultural. El conjunto se ha dividido en etapas, cuyo contenido sustantivo es el resultado del trabajo de investigación del autor sobre la verificación y determinación de los códigos culturales que permiten prever el proceso de toma de decisiones de las sociedades / Estados en el ámbito internacional ante amenazas para su seguridad.

Etapas de la prospectiva cultural de las amenazas a la seguridad nacional e internacional

Las etapas de la prospectiva se elaboraron sobre la base del proceso de investigación adoptado por el autor en el marco del trabajo realizado para la presente obra:

ETAPA I

Determinación de los códigos culturales de las sociedades analizadas

Esta etapa se dividió en una serie de actividades definidas como subetapas y relacionadas con las actividades de investigación realizadas anteriormente por el autor de la presente obra.

1. Recopilación de datos que permitan determinar los valores de los códigos culturales sobre la base de las capas informativas anteriormente descritas: subconsciente y consciente. En el caso de la capa subconsciente, de manera opcional y siguiendo el ejemplo del autor, puede recurrirse a los conocimientos existentes en el ámbito de la antropología cultural, con la salvedad de que los datos obtenidos de este modo deberán procesarse de acuerdo con la metodología de prospectiva cultural. Entre los métodos empíricos preferidos para estudiar de forma autónoma la capa subconsciente cabe señalar, entre otros, la entrevista a expertos, el cuestionario de encuesta, la observación y una modalidad particular de esta última: la observación participante. En el curso de estas investigaciones, tomando como ejemplo una única sociedad, basta con concentrar el esfuerzo investigador en determinar los valores extremos. La estimación de

valores exactos en una escala de «1» a «10» exigiría, siguiendo el modelo de los antropólogos anteriormente citados, comparar numerosas sociedades objeto de estudio, en cuyo caso la escala adoptada se referiría, evidentemente, únicamente al grupo de investigación seleccionado de este modo. Al mismo tiempo, sobre la base de las investigaciones realizadas hasta el momento y de la experiencia del autor, cabe plantear la hipótesis de que, para una prospectiva cultural preliminar, resulta plenamente suficiente remitirse a los valores extremos sin necesidad de estimar con precisión la intensidad de cada uno de los códigos.

Los datos recopilados a partir de las capas informativas anteriormente mencionadas (subconsciente y consciente), una vez transformados en valores correspondientes a los distintos códigos culturales, pueden utilizarse en la MKK (Etapa II) para compararlos con las posibles variantes del procedimiento de toma de decisiones en relación con una situación internacional concreta. Por consiguiente, para poder utilizar dicha matriz, conviene realizar, todavía en la Etapa I, las siguientes actividades, de manera análoga al procedimiento de investigación llevado a cabo por el autor en los capítulos cuarto y quinto de la presente obra:

a. Recopilar datos de las capas informativas (subconsciente y consciente).
b. Procesar los datos recopilados: determinar los valores extremos correspondientes a cada uno de los códigos culturales.

2. Verificar los valores establecidos de los códigos mediante el proceso de toma de decisiones desarrollado a lo largo de las últimas décadas: el período temporal dependerá de la generación de responsables de la toma de decisiones y de su influencia sobre las decisiones adoptadas en el pasado (realizar un análisis, una síntesis y una comparación de cada decisión estudiada con respecto a los distintos valores de los códigos culturales, tal como se presentó en los capítulos IV y V de la presente obra). Para ello puede utilizarse la Matriz, introduciendo en ella situaciones que tuvieron lugar en el pasado:

Tabla 41. Matriz de Comparación de Valores de los Códigos Culturales (MPWKK): comparación de los valores de los códigos culturales establecidos hasta el momento (Etapa I) con el contenido de las decisiones reales adoptadas en el pasado por la sociedad sometida al estudio prospectivo

		WR/NR	SM/KO	RW/ST	DT/KT	SL/KM	WN/NN	WS/NS
Sociedad analizada		Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código	Valor del código
Descripción de una situación internacional determinada: amenaza potencial o real para la seguridad nacional o internacional	PRONÓSTICO	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.	Descripción de la influencia prevista del código en la decisión.
	REALIDAD	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.	Descripción de la influencia real del código en la decisión.
	DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENCIAS	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.	Descripción de las diferencias en los valores del código entre la decisión prevista y la decisión real.
Descripción de la influencia de los valores medios en la decisión prevista.		Contenido de la decisión						
Descripción de la influencia de los valores medios en la decisión real.		Contenido de la decisión						
Indicación de las posibles diferencias entre la decisión prevista y la decisión real.		Descripción de las diferencias entre el contenido de la decisión prevista y el de la decisión real.						

Fuente: elaboración propia.

a. Introducir en la MKK los valores de los códigos culturales establecidos hasta el momento en relación con una situación internacional concreta del pasado: describir la influencia de cada código sobre el proceso de toma de decisiones y elaborar posibles variantes de la situación.
b. Resumir los resultados obtenidos (la influencia de cada uno de los códigos culturales sobre el proceso de toma de decisiones a la luz de la situación internacional / amenaza para la seguridad nacional o internacional analizada): elaborar la influencia media de todos los códigos culturales y determinar finalmente el contenido de la decisión prevista. Comparar la decisión elaborada de este modo con la decisión efectivamente adoptada y determinar las posibles diferencias en los valores de cada uno de los códigos. Para este proceso de prospectiva de amenazas y de determinación de los valores adecuados de los códigos culturales, el autor se ha permitido proponer la siguiente versión modificada de la MKK, denominada Matriz de Comparación de Valores de los Códigos Culturales (MPWKK), que constituye una compilación de las investigaciones realizadas en el capítulo V.

3. Una vez efectuadas las posibles correcciones derivadas de las discrepancias entre los valores establecidos de los códigos y el contenido de cada una de las decisiones, deberán determinarse los valores adecuados correspondientes a los distintos códigos culturales (de forma similar a lo realizado en el Capítulo V).

ETAPA II

Utilización del conocimiento sobre los códigos culturales para elaborar la Matriz de Códigos Culturales (MKK) de las sociedades analizadas.

Cumplimentación de la Matriz de Códigos Culturales de acuerdo con los ejemplos presentados anteriormente (véase el subcapítulo 6.1).

Etapa III
Prospectiva del proceso de toma de decisiones de los Estados en sus relaciones mutuas ante determinadas situaciones internacionales.

Utilización de la Matriz de Códigos Culturales cumplimentada con el fin de someter a prospectiva determinadas situaciones internacionales actuales (reales) que constituyan una amenaza actual o potencial para la seguridad nacional de un actor seleccionado o para la seguridad internacional en el caso de un grupo de actores. En esta fase se llevará a cabo la verificación definitiva de los valores previamente establecidos correspondientes a los distintos códigos culturales de las sociedades analizadas. Debido a la aplicación del método propuesto en condiciones reales, se recomienda seleccionar inicialmente situaciones en las que la magnitud de las amenazas previstas sea relativamente reducida.

6.3. Conclusiones

En el presente capítulo se ha presentado una metodología propia del autor de prospectiva cultural susceptible de ser aplicada en el proceso de previsión de amenazas a la seguridad nacional e internacional de cualquier actor o grupo de actores (sociedades) seleccionado. Al mismo tiempo, cabe señalar que dicha metodología se refiere exclusivamente a la prospectiva basada en la programación cultural. Al elaborar prospectivas mediante el mecanismo anteriormente propuesto, conviene recordar que en las investigaciones anteriores (capítulos IV y V) se constató la posibilidad de que los códigos individuales de los responsables de la toma de decisiones influyeran en el proceso de toma de decisiones basado en los códigos culturales. La probabilidad de que se produjera dicha influencia se estimó entre un 10 y un 20 %; sin embargo, cada vez que se produjo, modificó significativamente el contenido de la decisión finalmente adoptada. Por consiguiente, conviene prestar especial atención a aquellas sociedades en cuya historia ya se haya constatado anteriormente la

influencia de códigos individuales que modificaron la configuración final de una decisión. En tal caso, sería indispensable elaborar adicionalmente perfiles psicológicos de los responsables de la toma de decisiones y determinar las discrepancias entre los códigos culturales compartidos por la sociedad de la que procede el responsable o los responsables y sus códigos individuales. Esto permitirá elaborar variantes para una decisión adoptada únicamente bajo la influencia de los códigos culturales y para una decisión condicionada por los códigos individuales. La observación continua de la evolución de los acontecimientos, acompañada de la elaboración de las mencionadas prospectivas en dos variantes (cultural e individual), debería permitir identificar la dirección en la que evoluciona la situación y, por consiguiente, adoptar la variante adecuada.

En resumen, el objetivo del trabajo, consistente en desarrollar una metodología preliminar de prospectiva cultural sobre la base de los resultados obtenidos durante la investigación, se alcanzó mediante la formulación de las etapas del proceso prospectivo descritas detalladamente en el presente capítulo. Sobre la base de las investigaciones realizadas hasta el momento, el autor propuso su propio catálogo de códigos culturales (junto con una interpretación propia de su alcance conceptual) susceptibles de aplicación directa y óptima en la prospectiva de amenazas a la seguridad nacional e internacional y, por tanto, integrados tanto desde el punto de vista sustantivo como metodológico en las ciencias de la seguridad. Asimismo, se describieron detalladamente las distintas etapas del proceso prospectivo, para el cual el autor propuso también una herramienta básica en forma de Matriz de Códigos Culturales (MKK), destinada directamente a la prospectiva, y una herramienta de apoyo para el proceso de determinación de los valores adecuados de dichos códigos en forma de una versión modificada de la MKK: la Matriz de Comparación de Valores de los Códigos Culturales (MPWKK). Al igual que ocurre con todos los métodos prospectivos, este método también fue sometido a una verificación final y de la máxima fiabilidad posible durante la última etapa, en la que se someten a prospectiva

situaciones reales. En ese momento también es posible introducir las últimas correcciones, que deberían contribuir a una evaluación integral de los valores establecidos hasta entonces.

Conclusión

El trabajo científico y de investigación debería proporcionar a las personas implicadas en él una gran satisfacción, acompañada de una cierta dosis de inspiración que se retroalimenta. Al mismo tiempo, debería llevarse a cabo sobre unas bases científicas sólidas: resultados de investigaciones realizadas mediante métodos verificables, tanto teóricos como empíricos. En una disciplina todavía nueva como son las ciencias de la seguridad, la metodología de investigación, fundamentada en el ámbito de las ciencias sociales, se perfecciona constantemente. El aprovechamiento de los logros de muchas otras disciplinas y campos forma parte del carácter interdisciplinario de estas ciencias, orientadas al mismo tiempo al estudio de cuestiones relacionadas con la seguridad de los actores analizados. Por consiguiente, al concentrar sus esfuerzos en desarrollar una nueva metodología prospectiva de amenazas y recurrir a conocimientos procedentes de distintas disciplinas y campos, el autor pretendió desarrollar el potencial de las ciencias de la seguridad. Esto fue posible gracias a una implicación real en el objeto de estudio y al propósito de aportar un cierto novum al desarrollo posterior de esta disciplina. La pasión que impulsa a muchos científicos constituye un valor no solo incalculable, sino que en muchas ocasiones resulta indispensable para recorrer el largo y extraordinariamente arduo camino de la investigación científica. Al final, sin embargo, siempre aguarda una satisfacción mayor o menor, incluso cuando el resultado definitivo resulta completamente distinto del inicialmente previsto. La ciencia debería permitir arrojar luz sobre una materia hasta entonces oculta, aunque solo sea en pequeña medida y aun a riesgo de cometer errores. En otras palabras, como solían decir muchos distinguidos

profesores, debería aportar un pequeñodestello de algo nuevo. En opinión del autor, la presente publicación constituye un intento en este sentido. Determinar si ha sido un intento exitoso corresponde a los lectores y a los expertos en la problemática abordada.

La prospectiva cultural de las amenazas a la seguridad nacional e internacional, en el enfoque presentado por el autor, constituye un método completamente nuevo, susceptible de aplicación en la práctica prospectiva de las ciencias de la seguridad. Al mismo tiempo, como se subrayó en el último capítulo, se trata de un método que debe complementarse con el estudio de los perfiles personales de los responsables de la toma de decisiones. Las investigaciones realizadas por el autor confirmaron la influencia de los condicionantes individuales sobre la configuración de la decisión final que determina la seguridad de una sociedad concreta. Asimismo, las actividades de investigación realizadas (tanto empíricas como teóricas) permitieron determinar que el coeficiente de incidencia de la mencionada influencia de los códigos individuales sobre el contenido de las decisiones se sitúa entre el 10 y el 20 %. Por tanto, teniendo en cuenta que puede producirse la mencionada correlación entre los condicionantes subjetivos y la influencia del entorno cultural, se logró demostrar que el papel principal corresponde a la programación cultural. En otras palabras, en ocho o nueve de cada diez casos de situaciones de amenaza para la seguridad (nacional o internacional) analizados, las personas se guían por patrones de toma de decisiones compartidos por su propio grupo social. Esto resulta especialmente evidente en el ámbito de las relaciones internacionales, es decir, en las relaciones entre grandes grupos sociales, donde los responsables adoptan decisiones en nombre de las colectividades a las que representan. Esta naturaleza colectiva del proceso de toma de decisiones en el ámbito internacional hace que el desconocimiento de la programación cultural pueda constituir un factor significativo y negativo a la hora de elaborar cualquier pronóstico. No obstante, también resulta importante recurrir a una evaluación rigurosa del potencial (los denominados «datos duros») del que dispone una sociedad de-

terminada, así como de la autopercepción de los responsables de la toma de decisiones respecto de la magnitud de dicho potencial. Puede ocurrir que un responsable de la toma de decisiones y su entorno infravaloren o, por el contrario, sobrevaloren sus propias capacidades y, como consecuencia, adopten decisiones irracionales. Todos estos elementos desempeñan un papel sumamente importante en el proceso de toma de decisiones a nivel interestatal y, por consiguiente, revisten una importancia considerable para la prospectiva de las relaciones interestatales en el ámbito de la seguridad común.

Las investigaciones realizadas para la presente obra permitieron demostrar que la prospectiva cultural no solo permite prever amenazas a la seguridad nacional e internacional, sino que además se caracteriza por una eficacia media relativamente elevada, que puede alcanzar el mencionado 80–90 %. Por consiguiente, la hipótesis principal adoptada fue verificada positivamente. Al mismo tiempo, conviene tener presente que, como cualquier metodología prospectiva, la propuesta por el autor tampoco está exenta de limitaciones. En comparación con los métodos utilizados hasta el momento, basados principalmente en la evaluación del potencial de los Estados (sociedades) analizados, así como en el análisis de los perfiles psicológicos de los responsables de la toma de decisiones, el método de prospectiva cultural puede convertirse en un elemento integral y relevante de los futuros métodos prospectivos integrales. Desde esta perspectiva, parece que la presente obra no solo aporta cierto valor añadido a los conocimientos desarrollados hasta el momento, sino que también constituye un incentivo para llevar a cabo investigaciones posteriores, de alcance mucho más amplio, destinadas a perfeccionar las herramientas prospectivas contemporáneas. En consecuencia, parece razonable considerar en el futuro modelos prospectivos basados en el siguiente esquema:

Figura 8. Esquema de un modelo prospectivo integral



Fuente: elaboración propia.

Al autor solo le queda albergar la discreta esperanza de que el trabajo realizado suscite al menos un mínimo interés entre los lectores de la presente obra y que, tal vez, pueda servir de punto de partida para futuras investigaciones y publicaciones.

Índice de figuras

Figura 1. Los tres niveles de la programación mental humana ... 44
Figura 2. Clasificación de los códigos que integran la programación mental del ser humano 48
Figura 3. Proceso de formación de los códigos culturales y de los códigos adquiridos individuales 120
Figura 4. Influencia del estado consciente en el establecimiento de interacciones con el entorno 121
Figura 5. Procesamiento de la información en los estados consciente y subconsciente 127
Figura 6. Clasificación de las fuentes de datos para la Matriz de Códigos Culturales: Capas Informativas 323
Figura 7. Proceso de determinación de los valores de los códigos culturales para la prospectiva del desarrollo del proceso de toma de decisiones 324
Figura 8. Esquema de un modelo prospectivo integral 335

Índice de tablas

Tabla 1. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de Distancia al Poder 50
Tabla 2. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de individualismo / colectivismo 50
Tabla 3. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de Feminidad / Masculinidad 52
Tabla 4. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de evitación de la incertidumbre 53
Tabla 5. Diferencias entre las sociedades con distintos niveles de orientación a largo y a corto plazo 55
Tabla 6. Valores de los códigos culturales: Gran Bretaña 142
Tabla 7. Proceso de toma de decisiones británico condicionado por determinados valores de los códigos culturales 152
Tabla 8. Valores de los códigos culturales: Francia 154
Tabla 9. Proceso decisorio francés condicionado por determinados valores de los códigos culturales 159
Tabla 10. Valores de los códigos culturales: Alemania 161
Tabla 11. Proceso de toma de decisiones alemán condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 169
Tabla 12. Valores de los códigos culturales: Rusia 170
Tabla 13. Proceso decisorio ruso condicionado por determinados valores de los códigos culturales 178
Tabla 14. Valores de los códigos culturales: Polonia 185
Tabla 15. Proceso de toma de decisiones polaco condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 194
Tabla 16. Valores de los códigos culturales: Japón 196

Tabla 17. Proceso de toma de decisiones japonés condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 209
Tabla 18. Valores de los códigos culturales: China 211
Tabla 19. Proceso de toma de decisiones chino condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 223
Tabla 20. Valores de los códigos culturales: India 226
Tabla 21. Proceso de toma de decisiones indio condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 234
Tabla 22. Valores de los códigos culturales: Libia 237
Tabla 23. Proceso de toma de decisiones libio condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 242
Tabla 24. Valores de los códigos culturales: Egipto 245
Tabla 25. Proceso de toma de decisiones egipcio condicionado por determinados valores de los códigos culturales ... 253
Tabla 26. Coeficiente de correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados establecidos en las investigaciones de G. Hofstede Hofstede, M. H. Bond y E. T. Hall y los valores derivados del análisis del proceso de toma de decisiones de diez sociedades seleccionadas 259
Tabla 27. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones británico 263
Tabla 28. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones francés 266
Tabla 29. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones alemán 269
Tabla 30. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones ruso 276

Tabla 31. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones polaco 280
Tabla 32. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones japonés 285
Tabla 33. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones chino 289
Tabla 34. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones indio 292
Tabla 35. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones libio 295
Tabla 36. Análisis de las diferencias entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones egipcio 298
Tabla 37. Correspondencia entre los valores de los códigos culturales perfilados y el desarrollo real del proceso de toma de decisiones de las sociedades analizadas 302
Tabla 38. Matriz de Códigos Culturales (MKK) aplicable al proceso prospectivo 310
Tabla 39. Ejemplo de aplicación de la MKK en un proceso prospectivo ficticio: ejemplo 1 314
Tabla 40. Ejemplo de aplicación de la MKK en un proceso prospectivo ficticio: ejemplo 2 316
Tabla 41. Matriz de Comparación de Valores de los Códigos Culturales (MPWKK): comparación de los valores de los códigos culturales establecidos hasta el momento (Etapa I) con el contenido de las decisiones reales adoptadas en el pasado por la sociedad sometida al estudio prospectivo 327

Bibliografía

Fuentes impresas:

Adams A., *Ninja. Niewidzialni zabójcy*, Budo-Sport, Varsovie 1993.

Al.-Khalili J., McFadden J., Życie na krawędzi: era kwantowej biologii, Prószyński Media, Warszawa 2016.

Aladashvili B., *Fearless: A Fascinating Story of Secret Medieval Spies*, Amazon.com, Ebook 2017.

Anastasio T. J., Ehrenberger K. A., Watson P., Zhang W., *Individual and Collective Memory Consolidation: Analogous Processes on Different Levels*, The MIT Press, Cambridge 2012.

Aronson T., *Zwaśnieni monarchowie: tryumf i tragedia europejskich monarchii w latach 1910–1918*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1998.

Ashmore W., Sharer R.J., *Odkrywanie przeszłości: wprowadzenie do archeologii*, Wydawnictwo Avalon, Kraków 2008.

Babczenko A., *Dziesięć kawałków o wojnie. Rosjanin w Czeczenii*, Warszawa 2009. Bandler R., *Transformacja: hipnoza dla każdego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010. Bania R., *Z dziejów dyplomacji*, [dans:] *Dyplomacja*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, red. M. Wilk, Łódź 2002.

Barnard A., *Antropologia. Zarys teorii i historii*, PWN, Warszawa 2006.

Bar-On M., Morris B., Golani M. *Reassessing Israel's Road to Sinai/ Suez, 1956: A „Trialogue"*, [dans:] *Traditions and Transitions in Israel Studies*, dir. G. A. Olson, SUNY Press, Books on Israel, vol. VI, 2002.

Bartlett Kerr E., *Flames Over Tokyo: The U.S. Army Air Force's Incendiary Campaign Against Japan 1944–1945*, New York: Donald I. Fine Inc 1991.

Baszkiewicz J., *Historia Francji*, Wydawnictwo Ossolineum Warszawa, Warszawa 2004.

Batowski H., *Agonia pokoju i początek wojny*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań, 1984, p. 210–212.

Bell P., Górnikiewicz M., Szczurek T., *Mass Media in the Russian PSYOP in Poland and the Baltic States*, Lambert Academy Publishing 2017.

Berghahn V. R., *Germans and Poles 1871–1945*, [dans:] *Germany and Eastern Europe: Cultural Identities and Cultural Differences*, Rodopi, New York and Amsterdam 1999.

Beverini S., *Wprowadzenie do telepatii: praktyczny przewodnik przekazywania myśli na odległość*, Ravi, Łódź 2003.

Bevin A., *Jak Hitler mógł wygrać wojnę*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2008. Biskup M., *Wojny Polski z Zakonem Krzyżackim: 1308–1521*, Wydawnictwo „Mar-press", Gdańsk 1993.

Blatt J., *The French Defeat of 1940*, Berghahn Books, Oxford 1998.

Block K., Shaw J., *Subjects Without an Empire: The Irish in the Early Modern Carib-bean*, Past & Present 2011.

Bloomfield L. P., *Planning Foreign Policy: Can it be done?*, „Political Science Quarter-ly" 1978, vol. 98, no. 3.

Bradley M., *Scientific Education for a New Society The Ecole Polytechnique 1795–1830*, History of Education 1976.

Bravo B., Wipszycka E., *Historia starożytnych Greków*, Tom 1: *Do końca wojen per-skich*, PWN, Warszawa 1988.

Brążkiewicz D., Śliwa Z., *Azja – konflikty i zagrożenia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011.

Brown T. S., *Weimar radicals: Nazis and communists between authenticity and perfor-mance*, Berghahn Books 2009.

Buell P. D., *Historical Dictionary of the Mongol World Empire*, Lanham, Maryland, and Oxford: Scarecrow Press Inc., 2003.

Buzan T., *Pamięć na zawołanie. Metody i techniki pamięciowe*, Wydawnictwo Aha!, Łódź 2006.

Cash D., *Suez crisis*, Oxford University Press 2001.

Cegielski T., Kądziela Ł., *Rozbiory Polski 1772–1793–1795*, Warszawa 1990. Chamberlain M. E., *Pax Britannica? British Foreign Policy 1789–1914*, Routledge, 2014.
Chang J., Halliday J., *Mao*, Wydawnictwo Albatros, Warszawa 2007.
Chickering R., *Imperial Germany and the Great War: 1914–1918*, Cambridge Universi-ty Press 2014.
Chmielewski P., Wilk M., *Zarys dziejów ZSRR: 1917–1977*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1985.
Chojnowski A., *Piłsudczycy u władzy. Dzieje Bezpartyjnego Bloku Współpracy z Rzą-dem*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa––Gdańsk–Łódź 1986.
Clément C., *Gandhi – mocarz wolności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1994. Cody E., *Pan Am Jet Crashes in Scotland, Killing 270*, Washington Post Foreign Service, Thursday, December 22, 1988; Page A01.
Cohrs P. O., *The Unfinished Peace After World War I: America, Britain And the Stabi-lization of Europe, 1919–1932*, Cambridge 2006.
Cotterell A., *Późne cesarstwo rzymskie*, [dans:] *Cywilizacje starożytne*, Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 1990.
Courtois S., Werth N., Panne J.L. i inni, *Czarna księga komunizmu*: *zbrodnie, terror, prześladowania*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
Crowdy T., *Historia szpiegostwa i agentury*, Bellona, Warszawa 2010. Czarnowski S., *Kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 2005.
Dąbrowski J., *Magnetostymulacja i magnetorelaksacja w teorii i praktyce*, Barwy Zdrowia 2011.
Dobrzyniecki Z., *Intrygi bizantyjskie*, Bellona, Warszawa 2013.
Doughty R. A., *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940*, Stackpole Books 2014.
Dudek Z. W., Pankalla A., *Psychologia kultury. Doświadczenia graniczne i transkulturowe*, Eneteia, Warszawa 2008.
Edwardes M., *High Noon of Empire: India under Curzon*, Published by Eyre & Spot-tiswoode, London 1965.

Epstein S., *District Officers in Decline: The Erosion of British Authority in the Bombay Countryside, 1919 to 1947*, „Modern Asian Studies", No. 16 (3), May 1982.

Evans J. A., *Justynian i imperium bizantyńskie*, trad. B. Godzińska, Warszawa 2008. Evans R. J., *Deng Xiaoping and the making of modern China*, Penguin Books, London 1995.

Evans R. J., *The Coming of the Third Reich*, The Penguin Press, New York 2003. Faligot R., Kauffer R., *Służby specjalne. Historia wywiadu i kontrwywiadu na świecie*,Iskry, Warszawa 1998.

Faligot R., *Tajne służby chińskie. Od Mao do igrzysk olimpijskich*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice 2009.

Fanthorpe L., Fanthorpe P., *Tajemnica spisku w celu zamordowania Juliusza Cezara*, [dans:] *Najbardziej tajemnicze morderstwa*, Wydawnictwo Replika 2010.

Farid H., *Mass Killings and Capitalist Expansion, 1965–1966*, [dans:] *The Inter-Asia Cul-tural Studies Reader*, red. Kuan-Hsing Chen, Chua Beng Huat, Routledge, London 2007.

Feldman G. D., *The Political and Social Foundations of Germany' Economic Mobiliza-tion, 1914–1916*, Armed Forces & Society, III, 1976.

Fenby J., *Chiny, upadek i narodziny wielkiej potęgi*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009. Fenby J., *The General: Charles de Gaulle and The France He Saved*, Simon & Schuster 2011.

Ferguson N., *Empire, The rise and demise of the British world order and the lessons for global power*, Basic Books, 2004.

Fierla D., *Powstanie Bokserów 1899–1901*, dans la série : *Wielkie Bitwy Historii*, T. 4, Oficyna Wydawnicza „Alma-Press", Warszawa 2007.

Fohlen C., *France, 1920–1970*, [dans:] *The Fontana Economic History of Europe*, red. C. M. Cipolla, Vol. 6, Part 1, Contemporary Economies, part 1, 1976. Frédéric L., *Japan Encyclopedia*, Harvard University Press, Cambridge 2005.

Fritzsch B., *Of Mice and Genes: Evolution of Vertebrate Brain Development*, „Brain Behav Evol" 1998, No. 52.

Gao J. Zheng, *Historical dictionary of modern China (1800–1949)*, Scarecrow Press 2009.

Gawinecka M., Łucka I., Cebella A., *Pamięć zdarzeń traumatycznych*, „Via Medica" 2008, vol. 5, no. 2.

Gerrard P., Malcolm R., *Mechanisms of modafinil: A review of current research*, „Neu-ropsychiatr Dis Treat" 2007, No. 3.

Gilejko L. K., *Polska transformacja. Próba bilansu i nowa perspektywa*, „Res Humana" 2009, no. 3.

Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Golka M., *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

Goodenough W., *In Pursuit of Culture*, „Annual Review of Anthropology" 2003, vol. 32. Gordon A., *Nowożytna historia Japonii*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2010.

Górnikiewicz M., *Antropologia kulturowa w prognozowaniu zagrożeń militarnych i niemilitarnych – kontekst historyczny*, „Bezpieczeństwo: Świat – Region – Polska" 2013, 1(3).

Górnikiewicz M., *Charakterystyka wybranych metod chińskich i japońskich działań psychologicznych: od starożytności, po czasy współczesne*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny", Rok IX, Numer 3/2016 (32).

Górnikiewicz M., *Geneza i ewolucja chińskiej sztuki działań psychologicznych*, [dans:]

Paradygmaty badań nad bezpieczeństwem, red. K. Rokiciński, S. Mikołajczak, O. Oszowska, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2016.

Górnikiewicz M., *Modelowanie bezpieczeństwa militarnego Chińskiej Republiki Ludo-wej. Prognoza przeciwdziałania zagrożeniom militarnym*, Wydawnictwo Prymat, Białystok 2017.

Górnikiewicz M., *Ocena stopnia zastosowania wiedzy uzyskanej w trakcie czynności rozpoznawczych w procesie planowania wojskowych operacji psychologicznych (kod: III.1.2.1.0)*, [dans:] M. Górnikiewicz, *Rozpoznanie kulturowe w procesie planowania*

wojskowych operacji psychologicznych (code : III.1.2.0), Wydawnictwo Aka-demii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

Górnikiewicz M., *Ocena wpływu wiedzy pozyskanej w toku rozpoznania kulturowego na poziom efektywności procesu planowania wojskowych operacji psychologicznych (kod: III.1.2.2.0)*, [w:] M. Górnikiewicz, *Rozpoznanie kulturowe w procesie plano-wania wojskowych operacji psychologicznych (code : III.1.2.0)*, Wydawnictwo Aka-demii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

Górnikiewicz M., Szczurek T., *Mass Media and Social Media in a hybrid war as illus-trated by the conflict in Ukraine of 2014–2015*, [dans:] *Information security as a part of national security in Eastern Europe*, Kharkiv 2016.

Górnikiewicz M., Szczurek T., *Prognozowanie międzynarodowych stosunków wojsko-wych na podstawie uwarunkowań społeczno--kulturowych*, [dans:] *Determinanty kształ-towania bezpieczeństwa wewnętrznego*, dir. E. Ślachcińska, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2017.

Górnikiewicz M., Szczurek T., *Social Media Wars – Revolution Has Just Begun*, Military University of Technology, Warszawa 2017.

Griffiths T., Brian C., *Algorytmy. Kiedy mniej myśleć*, Wydawnictwo JK, Łódź 2018. Grzelak Cz., Stańczyk H., *Kampania polska 1939 roku. Początek II wojny światowej*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.

Gueniffey P., *Bonaparte: 1769–1802*, Harvard UP, 2015.

Hadley J., Staudacher C., *Hipnoza w psychoterapii*, Gdańskie Wydawnictwo Psycholo-giczne, Sopot 2011.

Hall E. T., *Poza kulturą*, PWN, Warszawa 1984.

Haynes A., *The Elizabethan Secret Service*, Pub. Sutton 1992.

Heather P., *Upadek Cesarstwa Rzymskiego*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007. Henshall K. G., *Historia Japonii*, Bellona, Warszawa 2004.

Hewitt W. W., *Hipnoza i autohipnoza*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 1997.

Hiltunen T., Kantola J., Abou A. E., et al., *Infra-slow EEG fluctuations are correlated with resting-state network dynamics in fMRI*, „The Journal of Neuroscience" 2014, No. 34(2).

Hofstede G., Bond M. H., *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamic" 1988, no. 4.

Hofstede G., *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, Scholar Works@GVSU. Online „Readings in Psychology and Culture", 6.09.2015.

Hofstede G., Geert, *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications 2001.

Hofstede G., McCrae R.R., *Personality and culture revisited: linking traits and dimen-sions of culture*, „Cross Cultural Research" 2004, vol. 38 no. 1.

Horeth M., Eder M., *I ty jesteś mentalistą! Naucz się odczytywać myśli, emocje i zachowania otaczających Cię osób*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.

Hoyt E. P., *Japan's War: The Great Pacific Conflict. London*, Arrow Books 1987. Hsü I., *The Rise of Modern China*, Oxford University Press, New York 2000.

Hutchinson R., *Elizabeth's Spy Master: Francis Walsingham and the Secret War that Saved England*, Weidenfeld & Nicolson, London 2007.

Inkeles A., Levinson D. J., *National character: The study of modal personality and so-ciocultural systems*, [dans:] *The handbook of social psychology*, red. G. Lindzey, E. Aronson, Addison-Wesley, New York 1969.

Itzigsohn J., *Developing Poverty: The State, Labor Market Deregulation, and the In-formal Economy in Costa Rica and the Dominican Republic*, University Park: Penn State University Press, Pennsylvania 2000.

Jackson J., *Popular Front in France: Defending Democracy 1934––1938*, 1988. Jacoby M., *Chiny bez makijażu*, Muza SA, Warszawa 2016.

Jagiełło R., *Wybrane aspekty wojskowego rozpoznania osobowego*, Studia i Analizy, ABW. Jankowski J., *Egypt. A Short History*, Oneworld Publications 2000.

Jasienica P., *Polska Jagiellonów*, „Czytelnik", Warszawa 1998.

Jaskuła A., *Pearl Harbor 7 grudnia 1941*, „Morza, Statki i Okręty" 6/2001.

Jensen M. P., Adachi T., Hakimian S., *Brain Oscillations, Hypnosis, and Hypnotizability*, „The American Journal of Clinical Hypnosis" 2015, No. 57 (3).

Johnson D., *Léon Blum and the Popular Front*, „History" 1970.

Jóźwiak S., *Wywiad i kontrwywiad w państwie zakonu krzyżackiego w Prusach. Studium nad sposobami pozyskiwania i wykorzystywaniem poufnych informacji w późnym średniowieczu*, Malbork 2004.

Judd D., *The Lion and the Tiger: The Rise and Fall of the British Raj, 1600–1947*, Ox-ford University Press, Oxford–New York 2004.

Kahneman D., *Pułapki myślenia, o myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Kaku M., *Hiperprzestrzeń: naukowa podróż przez wszechświaty równoległe, pętle czasowe i dziesiąty wymiar*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1997.

Kałużyński S., *Imperium mongolskie*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1970.

Kamil J., *Coptic Egypt: History and Guide*, American University in Cairo, Cairo 1997.

Kariakin Ł. A., Moisjejew W.I., *Wojennaja tiechnika i woorużenije Kitaja. Wypusk pierwyj. Tanki*, Sarańsk 2003.

Karski J., *Wielkie mocarstwa wobec Polski: 1919–1945 od Wersalu do Jałty*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1992.

Kawczynski D., *Seeking Gaddafi: Libya, the West and the Arab Spring*, Biteback 2011. Keppie L., *The Making of the Roman Army from Republic to Empire*, Barnes and Noble Books, New York, 1994.

Kiernan B., *Viet Nam: A History from Earliest Times to the Present*, Oxford University Press, 2017.

King D., *Wiedeń 1814: Jak pogromcy Napoleona, bawiąc się, ustalali nowy kształt Eu-ropy*, Dom Wydawniczy „Rebis", Poznań 2009.
Kirby W. C., *State and economy in republican China: a handbook for scholars*, Vol. 1, Harvard Publishing 2000.
Kirmizi-Alsan E., Bayraktaroglu Z., Hakan G., et al., *Comparative analysis of event-related potentials during Go/NoGo and CPT: Decomposition of electrophysiological markers of response inhibition and sustained attention*, „Brain Research" 2006, 1104 (1).
Kisley M. A., Cornwell Z. M., *Gamma and beta neural activity evoked during a sensory gating paradigm: Effects of auditory, somatosensory and cross-modal stimulation*, „Clinical Neurophysiology" 2006, No. 117 (11).
Kissinger H., *Dyplomacja*, Philip Wilson, Warszawa 1996.
Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „Vesalius" Kraków–Warszawa 1998.
Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, éd. III, PWN, Warszawa 2007.
Kłosowska A., *Kultura*, [dans:] *Encyklopedia socjologii*, vol. 2, dir. H. Kubiak, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002.
Korbal R., *Polskie powstania narodowe: [od Insurekcji Kościuszkowskiej do Powstania Warszawskiego]*, Podsiedlik Raniowski i Spółka, Poznań 1998.
Kowalski A., *Rosyjski sztylet*, Wydawnictwo LTW, Łomianki 2013.
Krawczak E., *Antropologia kulturowa. Klasyczne kierunki, szkoły i orientacje*, Wydaw-nictwo UMCS, Lublin 2007.
Krawczuk A., *Kronika starożytnego Rzymu*, Iskry, Warszawa 1994, p. 169.
Kronika powstań polskich 1794–1944, Kronika, Warszawa 1994.
Krop I., *1000 słów na minutę: podręcznik do samodzielnej nauki szybkiego czytania*, Studio Emka, Warszawa 2002.
Livre d'Ézéchiel, 21, La Sainte Bible de l'Ancien et du Nouveau Testament (traduite des langues originales, élaborée par une équipe de biblistes polonais), 3e éd. (corrigée), Wydawnictwo Pallottinum, Poznań–Varsovie 1990.

Kto jest kim w Polsce, éd. IV, dir. B. Cynkier et al., Warszawa 2001.
Kuczyński S. M., *Wielka Wojna z Zakonem Krzyżackim w latach 1409–1411*, Warszawa 1987.
Kukułka J., *Historia współczesna stosunków międzynarodowych 1945–1996*, Wydaw-nictwo Scholar, Warszawa 2008.
Kurczab-Redlich K., *Wowa, Wołodia, Władimir: tajemnice Rosji Putina*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2016.
Kuszewska A., *Indie i Pakistan w stosunkach międzynarodowych. Konflikty, strategie, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
Kuśnierz R., *Głód na Ukrainie w latach 1932–1933 w świetle zbiorów Archiwum Akt Nowych oraz Centralnego Archiwum Wojskowego w Warszawie*, „Dzieje Najnowsze" 2007, no. 2.
Lakhani D., *Perswazja podprogowa: zakazane techniki wpływania na ludzi*, Wydawnic-two Helion, trad. M. Machnik, Gliwice 2010.
Lamont-Brown R., *Kempeitai – japońska tajna policja*, Bellona, Warszawa 2004.
Lantis J. S., Howlett D., *Kultura strategiczna*, [dans:] *Strategia we współczesnym świecie: wprowadzenie do studiów strategicznych*, dir. J. L. Johnson, K. M. Kartchner,
Larsen J. S. , Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
Laqueur W., *Changing Face of Antisemitism: From Ancient Times to the Present Day*, Oxford University Press, 2006.
Lebiediewa N. S., *Inwazja Armii Czerwonej. IV rozbiór Polski*, [dans:] *Białe plamy – Czarne plamy. Sprawy trudne w relacjach polsko-rosyjskich (1918–2008)*, dir.
A. D. Rotfeld, A. W. Torkunow, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2010.
Leeds-Hurwitz W., *Notes in the History of Intercultural Communication*, The Foreign Service Institute and the Mandate for Intercultural Training, „Quarterly Journal of Speech" 1990, 76(3).
Lovell J., *Wielki Mur Chiński. Chiny kontra świat 1000 p.n.e. – 2000 n.e.*, Muza SA, Warszawa 2007.

Lowe C. J., Dockrill M. L., *The Mirage of Power*, vol. 1, British Foreign Policy 1902–14, 1972.

Lukeš I., Goldstein E., *The Munich crisis, 1938: prelude to World War II*, Routledge 1999.

Lung H., *Dziewięć świątyń śmierci Ninja*, Bellona, Warszawa 2009.

Lynn H. N., *Cruel World: The Children of Europe in the Nazi Web*, Vintage, New York 2006.

Majid A. A., *Can self-determination solve the Kashmir Dispute?*, „Romanian Journal of European Affairs" 2007, Vol. 7, No. 3.

Malik V. P., *Kargil from Surprise to Victory*, Harper Collins Publishers India, 2010. Man J., *Czyngis-Chan: życie, śmierć i zmartwychwstanie*, Wydawnictwo Amber, War-

szawa 2004.

Markov W., Soboul A., *Wielka Rewolucja Francuzów*, Wydawnictwo Ossolineum, Warszawa 1984.

Marks S., *The Myths of Reparations*, „Central European History" 1978, No. 11 (3). Marwick A., *The Deluge: British Society and the First World War*, W. W. Norton & Co

Inc. 1970.

Massalski A., *Rewolucja lat 1905–1907. Kielce w przededniu I wojny światowej (1907–1914)*, [dans:] Z. Guldon, A. Massalski, *Historia Kielc do 1945 roku*, Kielce 2000.

McD. Beckles H., *A 'riotous and unruly lot': Irish Indentured Servants and Freemen in the English West Indies, 1644–1713*, William & Mary Quarterly 1990.

McLean D., *Finance and 'Informal Empire' before the First World War*, Economic History Review 1976.

McLean I., McLean A., *Suez crisis*, The Concise Oxford Dictionary of Politics, Oxford University Press, 2003.

Melman Y., Raviv D., *Szpiedzy Mossadu i tajne wojny Izraela*, Wydawnictwo Czarne (Black Publishing), Wołowiec 2014.

Menzies G., *1434 – rok, w którym wspaniała chińska flota pożeglowała do Włoch i zapoczątkowała renesans*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2009.

Meredith R., *Chiny i Indie. Supermocarstwa XXI wieku*, Nadir Media Lazar, Warszawa 2009.
Mitter R., *Gorzka rewolucja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2008. Montefiore S. S., *Stalin. Dwór czerwonego cara*, Wydawnictwo Magnum 2004. Morony M., Kisra W., *The Encyclopaedia of Islam*, dir. C. E. Bosworth, E. van Donzel, B. Lewis, et al., 1980.
Morys-Twarowski M., *Polskie imperium*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kra-ków 2016.
Moses J. A., Kennedy P. M., *Germany in the Pacific and Far East 1870–1914*, University of Queensland Press 1977.
Możejko B., *Ród Świnków na pograniczu polsko-krzyżackim w średniowieczu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
Occhiogrosso P., *Sekty, religie, wyznania*, Muza SA, Warszawa 1999.
Od źródeł do Traktatu Rzymskiego: Parlament Wspólnoty, [dans:] L. Bardi, P. Ignazi, *Parlament Europejski*, trad. Dyrda P., Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2005.
Osman T., *Egypt on the brink: from Nasser to Mubarak*, Yale University Press, New Haven–London 2010.
Ossowski S., *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2000. Ostrogorski G., *Dzieje Bizancjum*, PWN, Warszawa 2008.
Pacuła P., *Indyjsko-pakistański konflikt o Kaszmir jako zagrożenie dla bezpieczeństwa w Azji. Historia i perspektywy*, „Bezpieczeństwo Narodowe", Kwartalnik BBN, II – 2014/30, Warszawa 2014.
Pajewski J., *Historia powszechna 1871–1918*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.
Paschall R., *The defeat of imperial Germany 1917–1918*, Da Capo Press, 1994.
Pearson O., *Albania in the Twentieth Century*, [dans:] *A History*, vol. III, New York: St. Martin' Press, 2006.
Peddie J., *Conquest: The Roman Conquest of Britain*, 1987.
Pellegrino R. G., Politis M. J., *Jak poprawić swoje IQ*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2010.
Pipes R., *Rewolucja rosyjska*, PWN, Warszawa 1994.
Politkowska A., *Rosja Putina*, Studio Emka, Warszawa 2012.
Polski wywiad wojskowy 1918–1945, dir. P. Kołakowski, A. Pepłoński, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
Potęga 2015, red. M. Sułek, R. Konryński, Polskie Towarzystwo Geopolityczne, Warszawa 2015.
Potkański W., *Terroryzm na usługach ugrupowań lewicowych i anarchistycznych w Królestwie Polskim do 1914 roku*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2014.
Potter D. C., *Manpower Shortage and the End of Colonialism: The Case of Indian Civil Service*, „Modern Asian Studies" 1973, No. 7 (1).
Presseisen E., *Germany and Japan: A Study in Totalitarian Diplomacy 1933–1941*, Springer 2013.
Qiang Z., *China and the Vietnam Wars, 1950–1975*, University of North Carolina Press 2000.
Quataert D., *The Ottoman Empire, 1700–1922*, Cambridge University Press, 2005. Rangaswamy M., Porjesz B., Chorlian D. B., et al., *Beta power in the EEG of alcoholics*, „Biological Psychology" 2002, No. 52 (8).
Ravina M., *Ostatni samuraj*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2004.
Reba Som, *Jawaharlal Nehru and the Hindu Code: A Victory of Symbol over Sub-stance?*, „Modern Asian Studies" 1994, No. 28 (1).
Riasanovsky N., *A History of Russia*, Oxford University Press, 1984. Ridley J., *Lord Palmerston*, Constable 1970.
Rodriguez J. P., *The historical encyclopedia of world slavery*, 1. A–K. ABC-CLIO, 1997.
Rogers E. M., *The Extensions of Men: The Correspondence of Marshall McLuhan and Edward T. Hall*, „Mass Communication and Society" 2000, 3(1).
Roszkowski W., *Półwiecze. Historia polityczna świata po 1945 roku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Rozkwit i upadek I Rzeczypospolitej, red. R. Butterwick, Warszawa 2010.

Samaddar R., *Refugees and the State: Practices of Asylum and Care in India 1947–2000*, Sage India 2003.

Sarin O., Dvoretsky L., *Alien Wars: The Soviet Union's Aggressions Against the World, 1919 to 1989*, Presidio Press, 1996.

Semmel B., *The Rise of Free Trade Imperialism*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

Sheldon R. M., *Espionage in the Ancient World: An Annotated Bibliography of Books and Articles in Western Languages*, McFarland, 2008.

Sked A., Cook Ch., *Post-War Britain: A Political History*, The Penguin Press 1979.

Słownik historii XX wieku, ouvrage collectif, Kraków 1993.

Smith A., *Umysł*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1989.

Speidel M., *Riding For Caesar*, Harvard University Press, Cambridge 1994.

Stanosz B., Ćwiczenia z logiki, PWN, Warszawa 2002.

Stępniewska-Holzer B., Holzer J., *Egipt. Stulecie przemian*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa 2006.

Stojcev Z., *Teoretycy i entuzjaści ruchu pansłowiańskiego w medycynie*, Journal of Oncology, „Nowotwory" 2012, no. 62(6).

Stromczyński B., Waszkiewicz P., *Biały wywiad w praktyce pracy organów ścigania na przykładzie wykorzystania serwisów społecznościowych*, „Prokuratura i Prawo" 2014, no. 5.

Sułek M., *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.

Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963.

Szczurek T., *Bezpieczeństwo jako wartość polityczna w poglądach Tomasza Hobbesa*, [dans:] *Filozoficzne i społeczne aspekty bezpieczeństwa*, dir. T. Szczurek, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2013.

Szczurek T., *Cultural aspects of armed conflicts*, „Studia Bezpieczeństwa Narodowego. National Security Studies" 2015, no 7.

Szczurek T., *Wojna i pokój w wybranych nurtach europejskiej myśli filozoficznej i społecznej*, [dans:] *Natura bezpieczeństwa w perspektywie personalnej i strukturalnej*, dir. K. Drabik, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

Szpyra R., Trochowska K., *Konceptualny model bezpieczeństwa militarnego w perspektywie (neo)realistycznej*, [dans:] *Metodologia badań bezpieczeństwa narodowego*: *Bezpieczeństwo 2010*, Tom II, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2011.

Szyndler B., *Powstanie kościuszkowskie 1794*, Wydawnictwo Ancher, Warszawa 1994. Świderkówna A., *Hellenika: wizerunek epoki od Aleksandra do Augusta*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974.

Taylor A. J. P., *The Struggle for Mastery in Europe 1848–1918*, Oxford University Press, 1971.

Thomas M., *Britain, France and Appeasement: Anglo-French Relations in the Popular Front Era*, Berg 1996.

Tindall G.B., Shi D.E., *Historia Stanów Zjednoczonych*, Zysk i S-ka, Poznań 2002. Tokarz W., *Wojna polsko-rosyjska 1830 i 1831*, Warszawa 1993.

Tubielewicz J., *Historia Japonii*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1984.

Twitchett D. C., Franke H., *The Cambridge History of China*, vol. 6: *Alien regimes and border states*, Cambridge University Press, 1994.

Tzu S., Pin Sun, *Sztuka wojny*, 3e édition, trad. Dariusz Bakalarz, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

Uniting Germany: Documents and Debates, *1944–1993*, dir. K. H. Jarausch, V. Gransow, Berghahn, New York – Oxford 1994, ch. 8.

Vandewalle D., *From International Reconciliation to Civil War: 2003–2011*, Libya Since 1969: Qadhafi's Revolution Revisited (revised edition), Palgrave Macmillan 2011.

Walker P., *Chambers dictionary of science and technology*, Chambers, Edinburgh 1999. Wandycz P.S., *The Price of Freedom: A History of East Central Europe*, Routledge, London 2001.
Warij M. J., *Energetyczna koncepcja psychiki i psychiczności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.
Wąsowski A., *Teheran–Jałta: Nowy porządek świata*, vol. 1: *1944––1945*, New Media Concept, Warszawa 2009.
Weber E., *The Hollow Years: France in the 1930s*, W. W. Norton & Company 1996. Weber Eugen, *Peasants into Frenchmen: The Modernization of Rural France, 1890–1914*, Stanford University Press, 1976.
Wehler H.-U., *The German Empire, 1871–1918*, 1985.
Weston M., *Oda Nobunaga: The Warrior Who United Half of Japan, Giants of Japan: The Lives of Japan's Greatest Men and Women*, Kodansha International, New York 2002.
Węgrzynowicz S., *Patrioci i zdrajcy. Społeczeństwo Królestwa Polskiego wobec miko-łajowskiej polityki Rosji w latach 1846–1856*, Kraków 2014.
Windrow M., *The French Indochina War 1946–54*, Osprey Publishing 2013, Osprey Military no. 322.
Winiarski B., *Między dwiema wojnami*, [dans:] *Polityka gospodarcza*, éd. 3, PWN, War-szawa 2006.
Wiseman R., *Paranormalność*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2012.
Wittakers E., *A Revolutionary or A Terrorist: Muammar Gaddafi of Libya*, Think Tank Publications 2016.
Wojtasik L., *Psychologia propagandy politycznej*, PWN, Warszawa 1986.
Wolpert S. A., *Tilak and Gokhale: revolution and reform in the making of modern India*, Oxford University Press 1991.
Wolski J., *Historia powszechna. Starożytność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
Wołoszański B., *Tajna wojna Stalina*, Colori, Warszawa 1999.

Wołoszyn-Spirka W., *Antropologia kulturowa. Wybrane materiały do nauczania antro-pologii kulturowej*, Wydawnictwo Edukacyjne Wers, Bydgoszcz 2007.

Wójcik Z., *Międzynarodowe położenie Rzeczypospolitej*, [dans:] *Polska XVII wieku: państwo, społeczeństwo, kultura*, dir. J. Tazbir, Warszawa 1974.

Wright E., *A Dictionary of World History*, Oxford University Press 2015.

Wróblewski T., *Wstęp do etnografii*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań 1969.

Young E., *Politics in the Aftermath of Revolution*, [dans:] *The Cambridge History of China: Republican China 1912–1949*, Part 1, dir. J. K. Fairbank, Cambridge University Press 1983.

Zajączkowski A., *Szlachta polska. Kultura i struktura*, „Semper", Warszawa 1993. Zdanowski J., *Historia Bliskiego Wschodu w XX wieku*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2010.

Zdrada J., *Historia Polski 1795–1914*, PWN, Warszawa 2007.

Zeldin T., *France, 1848–1945* (1977).

Zgórniak M., *Wojna zimowa 1939–1940*, [dans:] *Bałtowie. Przeszłość i teraźniejszość. Materiały z sesji naukowej*, Wydawnictwo Naukowe WSP, Kraków 1993.

Zgórniak M., *Za Waszą i naszą wolność. Polacy w europejskiej Wiośnie Ludów 1848–1849*, „Dzieje Narodu i Państwa Polskiego", vol. III, cahier 48, Warszawa 1987.

Zieliński H., *Historia Polski 1914–1939*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1985.

Fuentes electrónicas:

Adelstein J., *The yakuza: Inside Japan's murky criminal underworld*, CNN, https://edition.cnn.com/2015/09/15/asia/yakuza-yamaguchi-gumi-explainer/, 16.12.2015.

Angielsko-Polski Słownik, GLOBE, https://pl.glosbe.com/en/pl/think%20tank, 10.10.2017.

Asser M., *The Muammar Gaddafi story*, BBC News, http://www.bbc.com/news/world-africa-12688033, 5.03.2018.

Bartkiewicz A., *Beata Szydło: Polska nie przyjmie uchodźców*, „Rzeczpospolita", http://www.rp.pl/Rzad-PiS/170519184-Beata-Szydlo-Polska-nie-przyjmie-uchodz-cow.html, 3.03.2017.

BigBrain, najdokładniejsza cyfrowa mapa mózgu w 3D, Benchmark, http://www.bench-mark.pl/testy_i_recenzje/bigbrain-cyfrowy-mozg.html, 1.03.2018.

Blumberg A., *Byzantine Spies in the Byzantine–Sassanid Wars*, Warfare History Net-work, http://warfarehistorynetwork.com/daily/military-history/byzantine-spies-in-the-byzantine-sassanid-wars/, 24.11.2015.

Bocheńska A., Ćwicz, a usprawnisz swój mózg, ABC Zdrowie, https://portal.abc-zdrowie.pl/cwicz-a-usprawnisz-swoj-mozg, 1.03.2018.

Bruce Bueno de Mesquita o przyszłości Iranu, TED, https://www.ted.com/talks/ bruce_bueno_de_mesquita_predicts_iran_s_future?language=pl, luty 2009.

Brytyjczycy zdecydowali. Wielka Brytania wychodzi z Unii Europejskiej, „Wprost", https://www.wprost.pl/swiat/10012293/Referendum-ws-Brexitu-Ponad-17-mln-wyborcow-za-wyjsciem-Wielkiej-Brytanii-z-UE.html, 24.06.2017.

Centre d'Analyse et de Prevision: Anne-Laure Chanteloup, L'historien Justin Vaïsse à la tête du Centre d'analyse, de prospective et de stratégie du Quai d'Orsa, www.allgov.com, 5 mars 2013.

CNK, *Co to jest kultura?*, Sonda uliczna, https://www.youtube.com/watch?v=BNm J0XiiJ0k, Czas na Kulturę, 8.09.2013.

Czarnecki Ł., *Co Roman Dmowski i Józef Piłsudski robili w Tokio?*, „Focus", http://www.focus.pl/artykul/co-roman-dmowski-i-jozef-pilsudski-robili-w-tokio, 30.08.2014.

Czy DNA dziedziczę po wszystkich przodkach? – Każdy ma dwa drzewa, Genealogia genetyczna, http://www.genealogiagenetyczna.com/2015/08/czy-dna-dziedzicze-po-wszystkich.html, 5.03.2018.

Dyner A. M., *Aneksja Krymu: korzyści i koszty Rosji*, Polski Instytut Spraw Międzyna-rodowych, https://www.pism.pl/publikacje/biuletyn/nr-66–1178, 22.05.2014.

Dzienniki urzędowe Unii Europejskiej: http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=pl; Oficjalna strona NATO: https://www.nato.int/, 5.03.2018.

Ebrey P. B., *Four Modernizations Era. A Visual Sourcebook of Chinese Civilization*. University of Washington, http://depts.washington.edu/chinaciv/graph/9confour.htm, 30.07.2011.

Encyklopedia PWN, „prognozowanie społeczne", https://encyklopedia.pwn.pl/en-cyklopedia/prognozowanie%20spo%C5%82eczne.html, 10.10.2017.

Encyklopedia zarządzania, „prognozowanie", https://mfiles.pl/pl/index.php/Prognozo-wanie, 10.10.2017.

Espionage in Ancient Rome, History NET, http://www.historynet.com/espionage-in-ancient-rome.htm, 2.06.2017.

Fabisiak M., *Dlaczego Niemcy zaprosili uchodźców do Europy…*, wp.pl, https://wiadomosci.wp.pl/dlaczego-niemcy-zaprosili--uchodzcow-do-europy-pomagaja-ofiarom-wojny-i-nie-tylko--6027693645431425a, 10.09.2015.

Extraits du discours du ministre des Affaires étrangères Józef Beck devant la Diète, prononcé le 5 mai 1939, https://www.youtube.com/watch?v=sepbDGP964A, 3.03.2018.

Gersz A., *Wybory w Japonii. Zwyciężyła Partia Liberalno-Demokratyczna. Będą zmia-ny w konstytucji?*, „Polska The Times", http://www.polskatimes.pl/fakty/swiat/a/ wybory-w-japonii-zwyciezyla-partia-liberalnodemokratyczna-beda-zmiany-w-kons-tytucji,12606460/, 23.10.2017.

Guanqun W., *316 Confucius Institutes established worldwide*, Xinhua, http://news.xin-huanet.com/english2010/culture/2010-07/13/c_13398209.htm, 1.07.2010.

Heimpel W., *Letters to the King of Mari: A New Translation, with Historical Introduc-tion*, https://books.google.pl/books?id=tiHwDe7JmCEC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=mari+zimri+lim+

letters&source=bl&ots=ujfuETvG6u&sig=ne3uEplXmOYH01TyU80K2XcfkC4&hl=pl&sa=X&ved=0ahUKEwiyvPiqyc3ZAhXB-6CwKHUs1ClEQ6 AEISzAI#v=onepage&q=mari%20zimri%20lim%20letters&f=false, 28.02.2018.

Hofstede G., Internet Archive Waybeck Machine, *Biographical information about Geert Hofstede*, https://web.archive.org/web/20100531195834/ http://www.geer-thofstede.com/geert.aspx, 1.03.2018.

Hofstede Insights, Compare countries, https://www.hofstede-insights.com/product/ compare-countries/, 28.02.2018.

http://www.businessdictionary.com/definition/forecasting.html, 12.01.2018.

Ilowski P., *Jakie były przyczyny podbojów arabskich w latach 632–732 i dlaczego były tak skuteczne*, bliskiwschod.pl, http://bliskiwschod.pl/2015/10/jakie-byly-przyczy-ny-podbojow-arabskich--w-latach-632-732-i-dlaczego-byly-tak-skuteczne/, 4.10.2015.

India–Pakistan troubled relations, 1947–48, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/eng-lish/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1947_48.stm, 3.03.2018.

India–Pakistan troubled relations, 1965, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/english/ static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1965.stm, 3.03.2018.

India–Pakistan troubled relations, 1971, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/english/ static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1971.stm, 3.03.2018.

India-Pakistan troubled relations, 1989, BBC News, http://news.bbc.co.uk/hi/eng-lish/static/in_depth/south_asia/2002/india_pakistan/timeline/1989.stm, 3.03.2018.

Jacobs F., *Why China Will Reclaim Siberia*, „The New York Times", https://www.ny-times. com/roomfordebate/2014/07/03/where--do-borders-need-to-be-redrawn/why-china-will-reclaim-siberia, 28.02.2018.

Joscelyn T., *The Libyan Terrorist: Muammar Qaddafi*, The Weekly Standard, The Lib-yan Terrorist: Muammar Qaddafi, http://www.

weeklystandard.com/the-libyan-terrorist-muammar-qaddafi/article/552474, 5.03.2018.

Kacperska M. J., *Udar niedokrwienny, udar krwotoczny – rehabilitacja*, Forum Neurologiczne, http://www.forumneurologiczne.pl/artykul/udar-niedokrwienny-udar-krwo-toczny-rehabilitacja/13281, 2.03.2018.

Kardashev, Scale type I II III IV V Civilization, Futurism, https://futurism.com/the-kardashev-scale-type-i-ii-iii-iv-v-civilization/, 2.03.2018.

Keuchenius K., *Collective memory scientific approach to telepathy*, UA Magazine, https://www.ua-magazine.com/collective-memory-scientific-aproach-to-telepathy/#. WplAYn_mRzk, 2.03.2018.

Krawczyk J., *Fale mózgowe – na jakich obrotach działa twój mózg?*, Zdrowie, Gazeta.pl, http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/56,105912, 12572873,Fale_mozgowe na_ jakich_obrotach_dziala_twoj_mozg_.html, 28.09.2012.

Łagowski B., *O rewolucji – źle i dobrze*, „Newsweek", http://www.newsweek.pl/europa/ o-rewolucji---zle-i-dobrze,45926,1,1.html, 18.09.2009.

Lane M., *A short history of long speeches*, BBC News Magazine, http://news.bbc. co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8272473.stm, 19.09.2009.

Letian P., *Confucius Institute: promoting language, culture and friendliness*, Xinhua, http://news.xinhuanet.com/english/2006-10/02/content_5521722.htm, 2.10.2006.

Libia. Historia, *Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Libia-Historia; 4574625.html, 5.03.2018.

Matusiak M., *Gruzja: Wojna 2008 przedmiotem walki politycznej*, Ośrodek Studiów Wschodnich, https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2013-04-17/gruzja-wojna-2008-roku-przedmiotem-walki-politycznej, 17.04.2013.

Mózg – fascynujący automat. Magia Nieświadomości, Sonja Wesolowski, https://www.you-tube.com/watch?v=H7QFRZhyIB4, 29.07.2017.

Muszyński P.P., *Szpiedzy w czasach dawnych*, Fanboj i życie, https://fanbojizycie. wordpress.com/2016/08/09/szpiedzy-w-czasach--dawnych/, 9.08.2016.

Newman J.P., „Nationalism", *International Encyclopedia of the First World War*, https://encyclopedia.1914-1918-online.net/article/nationalism, 23.02.2017.

O pochodzeniu Włochów słów kilka, Pod słońcem Italii, http://podsloncemitalii.pl/po-chodzenie-wlochow/o-pochodzeniu-wlochow-slow-kilka/, 5.03.2018.

Osęka P., *Jak powstawał PRL, pradzieje polski ludowej*, „Focus", http://www.focus.pl/ artykul/jak-powstawal-prl-pradzieje-polski-ludowej, 20.06.2017.

Peerzada A., *Kashmir tense after Shopian civilian killings*, The Hindu, http://www.the-hindu.com/news/national/other-states/kashmir-tense-after-shopian-civilian-killings/article22541503.ece, 3.03.2018.

Premier Morawiecki: Nie ma tematu Polexitu. Polska pozostanie częścią UE, TVP.info, http://www.tvp.info/35798278/premier-morawiecki-nie-ma-tematu-polexitu-polska-pozostanie-czescia-ue, 29.01.2018.

Retherford B., *Surprise – Our Solar System's not like the others*, „Forbes", https://www.for-bes.com/sites/billretherford/2018/01/31/surprise-our-solar-systems-not-like-the-others/ #545285947175, 2.03.2018.

Rogers E. M., Hart W. B., Yoshitaka M., *Edward T. Hall and the History of Intercul-tural Communication*, The United States and Japan, Keio Communication Review 2002, Accessible at: http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review 24/2.pdf.

Sheldon R.M., *Spying in Mesopotamia*, Vol. 33, Issue: Spring Year 1989, http://www.csus.edu/indiv/c/carrollt/site/optional%20readings_files/spying%20in%2 0mesopotamia.pdf, 28.02.2018.

Sheldon R.M., *Spying in Mesopotamia*, Vol. 33, Issue: Spring, Year: 1989, file:///C:/Users/gornikiemarc/Desktop/spying%20in%20 mesopotamia.pdf, 30.05.2017.

Sikora K., *Jarosław Kaczyński na miesięcznicy zapowiedział wyjście z Unii? Mamy komentarz PiS*, wp.pl, https://wiadomosci.wp.pl/jaroslaw-kaczynski-na-miesiecznicy-zapowiedzial-wyjscie-z--unii-mamy-komentarz-pis-6164992236222081a, 11.09.2017.

Słownik języka polskiego PWN, „prognoza", https://sjp.pwn.pl/sjp/prognoza;2572573. html, 10.10.2017.

Szpiegowanie jest tak stare jak historia ludzkości, „Rzeczpospolita", http://www.pols-katimes.pl/artykul/1031863,szpiegowanie-jest--tak-stare-jak-stara-jest-historia-ludz-kosci,id,t.html, 23.05.2017.

Sztandera K., *Aby zrobić kopię zapasową ludzkiego mózgu, potrzeba… 2500 dysków twardych*, InnPoland, http://innpoland.pl/115727,aby-zrobic-kopie-zapasowa-ludz-kiego-mozgu-potrzeba-2500-dyskow-twardych, 1.03.2018.

Tay S. S. C., *Asia Alone: The Dangerous Post-Crisis Divide from America*, John Wiley and Sons 2010.

Think-tank – *niezależny, niedziałający dla zysku ośrodek, powołany w celu badania i analizy spraw publicznych*: *Słownik SJP*, https://sjp.pl/think+tank, 28.02.2018.

Walterska K., *Miliardy do wydania na armię. Co przyniesie rok 2018 polskiej zbroje-niówce*, wnp, http://www.wnp.pl/przemysl-obronny/miliardy-do-wydania-na-armie-co-przyniesie-rok-2018-polskiej-zbrojeniowce,313856_1_0_0.html, 30.12.2017.

Washington Conference 1921–1922, *Encyclopedia Britannica*, https://www.britannica. com/event/Washington-Conference-1921-1922, 3.03.2018.

Who are the Kashmir militants?, BBC News, http://www.bbc.com/news/world-asia-18738906, 1.08.2012.

Wszołek G., *Platforma Obywatel ska chce nałożenia sankcji na Polskę*, Niezależna, http://m.niezalezna.pl/208769-platforma-obywatelska-chce-nalozenia-sankcji-na-pol-ske, 16.11.2017.

Wzrost płac w Polsce może jeszcze zaskoczyć, tvn24bis, http://tvn-24bis.pl/z-kraju, 74/wzrost-pkb-polski-2017-i-2018-prognozy--oecd,794002.html, 28.11.2017.

Zieliński P., *Konferencja w Bandungu – Trzeci Świat dochodzi do głosu*, Konflikty.pl, http://www.konflikty.pl/historia/czasy-najnowsze/konferencja-w-bandungu-trzeci-swiat-dochodzi-do-glosu/, 1.06.2011.

Zychowicz P., *Pakt Ribbentrop-Beck*, „Uważam Rze", http://www.uwazamrze.pl/arty-kul/803704/pakt-ribbentrop-beck, 23.02.2018.

Żyła E., Hebda-Dziedzic M., *Szpiedzy biblijnego Izraela*, „Uważam Rze", http://www.historia.uwazamrze.pl/artykul/1146654/szpiedzy-biblijnego-izraela, 1.03.2018.

Índice onomástico

A
Abdel Fattah al-Sissi
Abou A. Elseoud
Adachi T. .
Adams Andrew
Adelstein Jake
Al-Kaddafi Mu'ammar
Al.-Khalili Jim
Aladashvili Besik
Anastasio Thomas J.
Aronson Eliot
Aronson Theo
Ashmore Wendy
Asser Martin

B
Babtchenko Arkadi
Bakalarz Dariusz
Bandler Richard
Bania R.
Bardi Luciano
Barnard Alan
Bartkiewicz Artur
Bartlett Kerr E.
Baszkiewicz Jan
Batowski Henryk
Bayraktaroglu Zubeiyr
Beck Józef

Bell Patrick
Berghahn Rolf Volker
Beverini Stefano
Bevin Aleksander
Biskup Marian
Blatt Joel
Block Kirsten
Bloomfield Lincoln P.
Blumberg Arnold
Bocheńska Anna
Bonaparte Napoleon
Bond Michael Harris
Bosworth Clifford Edmund
Bradley Margaret
Bravo Benedetto
Brążkiewicz Dariusz
Brian Christian
Brown Timothy S.
Buell Paul D.
Butterwick Richard
Buzan Tony

C
Cash Damien
Cebella Aleksandra
Cegielski Tadeusz
César Jules
Chamberlain Muriel E.
Chang Jung
Chickering Roger
Childe Vere Gordon
Chmielewski Paweł
Chojnowski Andrzej
Chorlian David B.

Chua Beng Huat
Cieślarczyk Marian
Cipolla Carlo M.
Clément Catherine
Cody Edward
Cohrs Patrick O.
Cornwell Zoe M.
Cotterell Arthur
Courtois Stephane
Crowdy Terry
Cynkier Beata
Czarnecki Łukasz
Czarnowski Stefan
Gengis Khan

D
Dąbrowski Janusz
De Gaulle Charles
Dmowski Roman
Dobrzyniecki Zdzisław
Dockrill Michael L.
Domitien
Donzel van E.
Doughty Robert A.
Drabik Krzysztof
Dresher Melvin
Dudek Zenon Waldemar
Dvoretsky Lev
Dyner Anna Maria
Dyrda Piotr

E
Ebrey Patricia Buckley
Eco Umberto

Eder Magdalena
Edwardes Michael
Ehrenberger Kristen Ann
Epstein Simon
Evans James Alan
Evans Richard J.

F
Fabisiak Michał
Fairbank John K.
Faligot Roger
Fanthorpe Lionel
Fanthorpe Patricia
Farid Hany
Feldman Gerald D.
Fenby Jonathan
Ferguson Niall
Fierla Damian
Flood Merrill M.
Fohlen Claude
Franke Hubert
Frédéric Louis
Fritzsch Bernd

G
Gandhi Mahatma voir Gandhi Mo-handas Karamchad
Gandhi Mohandas Karamchand
Gawinecka Michalina
Gerrard Paul
Gersz Aleksandra
Gilejko Leszek K.
Godzińska Barbara
Goldstein Erik
Goleman Daniel

Golka Marian
Goodenough Ward
Gordon Andrew
Górnikiewicz Marcin A.
Gransow Volker
Griffiths Tom
Grzelak Czesław
Guanqun Wang
Gueniffey Patrice
Guldon Zenon

H
Hadley Josie
Hadrian
Hakan Gurvit
Hakimian S.
Hall Edward Twitchell
Halliday Jon
Hammurabi
Hart William B.
Haynes Alan
Heather Peter
Hebda-Dziedzic Monika
Heimpel Wolfgang
Henshall Kenneth G.
Hewitt William W.
Hiltunen T.
Hitler Adolf
Hofstede Geert Holzer Jerzy
Horeth Manuel
Howlett D.
Hoyt Edwin P.
Hsü Immanuel
Hutchinson Robert

I
Idris I (As-Sajjid Muhammad Idris al-Mahdi as-Sanusi)
Ignazi Piero
Ilowski Piotr
Inkeles Alex
Itzigsohn José

J
Jackson Julian
Jacobs Frank
Jacoby Marcin
Jagiełło Radosław
Jankowski James
Jarausch Konrad H.
Jasienica Paweł
Jaskuła Andrzej
Jensen Mathias Peter
Johnson J. L.
Johnson Douglas
Joscelyn Thomas
Jóźwiak Sławomir
Judd Denis

K
Kacperska Magdalena Justyna
Kaczyński Jarosław
Tchang Kaï-chek
Kądziela Łukasz
Kahneman Daniel
Kaku Michio
Kałużyński Stanisław
Kamil Jill
Kantola J.

Kariakine L. A. .
Karski Jan
Kauffer Rémi
Kawczynski Daniel
Kennedy Paul M. .
Keppie Lawrence
Keuchenius Katja
Kiernan Ben
King David
Kirby William C.
Kirmizi-Alsan Elif
Kisley Michael A. .
Kisra W. .
Kissinger Henry
Cléopâtre VII
Kłoskowska Antonina
Kołakowski Piotr
Confucius
Konryński Robert
Korbal Robert
Kossina Gustaf
Kostrzewski Józef
Kowalski Andrzej
Krawczak Ewa
Krawczuk Aleksander
Krawczyk Joanna
Krop Iwona
Kuan-Hsing Chen
Kubiak Hieronim
Kuczyński Stefan Maria
Kukułka Józef
Kurczab-Redlich Krystyna
Kuśnierz Robert
Kuszewska Agnieszka

L
Lakhani Dave
Lamont-Brown R.
Lane Megan
Lantis J. S.
Laqueur Walter
Larsen J. S.
Lebedeva Natalia S.
Leeds-Hurwitz Wendy
Letian P.
Levinson Daniel J.
Lewis B.
Lindzey G.
Lovell Julia
Lowe C. J.
Lukeš Igor
Lynn H. Nicholas

Ł
Łagowski Bronisław
Łucka Izabela

M
Machnik Marcin
Majid A. A.
Malcolm Robert
Malik Ved Prakash
Man John
Markov Walter
Marks Sally Jean
Marwick Arthur
Massalski Adam
Matusiak Marek

McCrae Robert R.
McFadden Johnjoe
McLean Alistair
McLean D.
McLean Ian
McLuhan Marshall
Melman Yossi
Menzies Gavin
Meredith Robyn
Mesquita de Bruce Bueno
Mikołajczak Stanisław
Mitter Rana
Moïsseïev V. I.
Montefiore Simon Sebag
Morawiecki Mateusz
Morony Michael
Morys-Twarowski Michael
Moses John Antony
Możejko Beata
Murrow Edward
Muszyński Piotr Przemysław

N
Nash John
Nasser Gamal Abdel
Nebukadneccar
Nehru Jawaharial
Newman J. P.
Nobunaga Oda

O
Occhiogrosso Peter
Olson Gary A.
Osęka Piotr

Osman Tarek
Ossowski Stanisław
Ostrogorski Georgij
Oszowska Oksana

P
Pacuła Przemysław
Pajewski Janusz
Pankalla Andrzej
Panne Jean-Louis
Paschall Rod
Pearson Owen
Peddie John
Peerzada Ashiq
Pellegrino Richard G.
Penc-Pietrzak Ilona
Pepłoński Andrzej
Piłsudski Józef
Pin Sun
Pipes Richard
Politis Michael J.
Politkowska Anna
Porjesz Bernice
Potkański Waldemar
Potter David C.
Presseisen Ernst Leopold
Poutine Vladimir

Q
Qiang Zhai

R
Rangaswamy Madhavi
Raspoutine Grigori

Ravina Mark
Raviv Dan
Reba Som
Retherford Bill
Riasanovsky Nicholas
Ridley Jasper
Rodriguez Junius P.
Rogers Everett M.
Rokiciński Krzysztof
Roszkowski Wojciech
Rotfeld Adam D.

S
Samaddar Ranabir
Sarin Oleg
Semmel Bernard
Sen Sun Jat
Shamshi-Adad
Sharer Robert J.
Shaw Jenny
Sheldon Rose Mary
Shi David E.
Shikai Yuan
Sikora Kamil
Sked Alan
Smith Anthony
Soboul Albert
Speidel Michael
Staline Joseph
Stańczyk Henryk
Stanosz Barbara
Staudacher Carol
Stępniewska-Holzer Barbara
Stojcev Zoran

Stromczyński Błażej
Sułek Mirosław
Szczepański Jan
Szczurek Tadeusz
Szpyra Ryszard
Sztandera Kamil
Szyndler Bartłomiej

Ś
Ślachicińska Edyta
Śliwa Zdzisław
Świderkówna Anna

T
Tabaczyński Stanisław
Tallinger Richard
Taylor Alan J. P.
Tazbir Janusz
Tindall George Brown
Tokarz Wacław
Torkounov Anatoli V.
Trochowska Kamila
Tubielewicz Jolanta
Twitchett Denis C.
Tzu Sun

V
Vandewalle D.
Volker Georg Ludwig Aschoff

W
Walker Peter
Walterska Katarzyna
Wandycz Piotr S.

Warij Myron Josypowycz
Wąsowski Artur
Waszkiewicz Paweł
Watson Patrick
Weber Eugen
Węgrzynowicz Sławomir
Wehler Hans-Ulrich
Werth Nicolas
Wesolowski Sonja
Weston Mark
Wilk Marian
Windrow Martin
Winiarski Bolesław
Wipszycka Ewa
Wiseman Richard
Wittakers Eleanor
Wójcik Zbigniew
Wojtasik Lesław
Wołoszański Bogusław
Wołoszyn-Spirka Wiesława
Wolpert Stanley A.
Wolski Józef
Wright Edmund
Wróblewski Tadeusz
Wszołek Grzegorz

X
Xiaoping Deng

Y
Yoshitaka Miike
Young Ernest

Z
Zajączkowski Andrzej
Zdanowski Jerzy
Zdrada Jerzy
Zedong Mao
Zeldin Theodore
Zgórniak Marian
Zhang Wenyi
Zheng Gao J.
Zheng He
Zieliński Henryk
Zieliński Przemysław
Zim-ri-Lim
Zychowicz Piotr

Ministry of Science and Higher Education
Republic of Poland

Doskonała Nauka II

ISBN 978-83-8447-085-5

Oferta księgarni i zamówienia:
56 664 22 35
MARSZALEK.COM.PL

facebook.com/wydawnictwoadammarszalek

wydawnictwo adam marszałek