



## A través del lente cultural

# ÁRABE

Dra. Helen Altman Klein y  
Gilbert Kuperman

**E**L GENERAL DE División retirado Robert H. Scales ha señalado que la victoria militar en el mundo actual “será definida en términos de capturar el terreno crítico psicológico-cultural en lugar del geográfico”.<sup>1</sup> Con este espíritu observamos al Medio Oriente árabe.

El personal militar y civil norteamericano está cada vez más consciente de las costumbres, organización social, liderazgo y religión de la cultura árabe. Está claro que, así como se presentan los acontecimientos internacionales, EUA y sus aliados deben comprender cómo piensan los árabes. Cuando los norteamericanos malinterpretamos la perspectiva árabe y no consideramos la manera en que los árabes ven los acontecimientos, podemos cometer graves errores. Con ese fin, la Fuerza Aérea de EUA patrocinó un estudio sobre la idiosincrasia árabe para identificar las principales diferencias en las formas de pensar entre árabes y occidentales.<sup>2</sup> Los miembros del equipo que realizó el estudio evaluaron la literatura de investigación, textos religiosos y hasta las guías empresariales y de turismo. El informe de las Naciones Unidas sobre la cultura árabe fue particularmente valioso.<sup>3</sup> El grupo de estudio realizó entrevistas detalladas a 16 árabes provenientes de Egipto, Israel, Jordania, Kuwait, el Líbano, Arabia Saudita y Siria, y a 6 occidentales con mucha experiencia en tratar con los árabes de Bahrein, Egipto, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, el Líbano, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos.

Basado en su investigación, el grupo de estudio identificó las diferencias que pueden producir confusión y hostilidad durante la interacción entre árabes y occidentales. El conocerlas nos ayudará a desarrollar un entendimiento sobre la forma de pensar árabe y mejorar el proceso de negociación, coordinación y planeamiento con las naciones árabes.<sup>4</sup>

Se debe tomar en consideración muchos aspectos. En cada región, algunos están seguros de ser atípicos; por lo tanto, no se debe esperar que cada persona del Medio Oriente exhiba las características que se describen a continuación, particularmente aquéllos que hayan interactuado frecuentemente con occidentales o con la Internet. Además, la región no es homogénea en el sentido cultural; por ende, los modelos de pensamiento

*La Dra. Helen Altman Klein es profesora de psicología y directora del Laboratorio de Psicología Aplicada en la Universidad Estatal de Wright. Su investigación trata de complejos procesos cognitivos como la identificación de problemas, la manera en que se entiende la lógica, la toma de decisiones y el planeamiento. La Dra. Klein ha escrito más de 130 artículos, capítulos y documentos y ha presentado su trabajo en múltiples foros nacionales e internacionales.*

*El Sr. Gilbert Kuperman sirve como matemático principal de la Sección de Sistemas Cognitivos de la División de Interfaz de Combate de la Dirección de Eficacia Humana del Laboratorio de Investigación de la Fuerza Aérea de EUA. El análisis del papel desempeñado por el usuario en sistemas complejos de inteligencia, vigilancia y exploración forma parte de sus áreas primordiales de investigación aplicada. Ha escrito más de 150 comunicaciones, informes, artículos y capítulos de libro. Posee diez patentes en EUA.*

pueden variar un tanto entre las naciones e incluso dentro de ellas. Este artículo es en realidad sólo el punto de partida desde el cual se pueda apreciar y aprender la manera en que piensan los árabes. Debiera sensibilizar al lector acerca de determinadas características que de otra manera pasarían inadvertidas.

Encontramos que los árabes y los occidentales definen los roles que juegan en la sociedad en una manera muy distinta. Esto es particularmente cierto en relación con la identidad individual, la conducta social y la manera en que razonan.

## La identidad individual

Existen tres perspectivas que ejemplifican las distintas formas de considerar la identidad individual que son pertinentes a este análisis: lo independiente versus lo interdependiente, el honor y el concepto de ego y el fatalismo versus la superioridad.

**Lo independiente versus lo interdependiente.** Los occidentales creen normalmente que poseen rasgos y valores únicos, y así se ocupan de sus propias necesidades e intereses.<sup>5</sup> A la inversa, los árabes consideran la interdependencia y el colectivismo como valiosos, identificándose en relación con su familia y tribu en lugar de con las características y experiencias individuales.<sup>6</sup> Estas conexiones facilitan el apoyo social proporcionado por las instituciones seculares y los gobiernos en Occidente. Las personas que entrevistamos señalaron que, “No hay residencias de ancianos en el mundo árabe, porque las familias atienden a los ancianos y enfermos”. Otro entrevistado plasmó el espíritu comunitario al decir “La AAA [Asociación Automovilista Norteamericana] quebraría en el Medio Oriente. Si un vehículo sufriera un desperfecto, la gente se detendría y ayudaría a arreglarlo”. La interdependencia brinda el apoyo social y el auxilio. El sentido de aislamiento y falta de cariño percibido en los occidentales repugna a los árabes.

El lado malo de la interdependencia es que puede inhibir la voluntad de algunos de tomar la iniciativa, limitar el flujo de ideas y reprimir el debate. Los árabes, y de hecho cualquier población interdependiente, tal vez no se esfuerzan por alcanzar nuevos hallazgos científicos y conocimientos porque se considera más importante la identidad del grupo que el

crecimiento tecnológico.<sup>7</sup> Raphael Patai, un etnógrafo y antropólogo renombrado, especuló que las debilidades de las fuerzas armadas árabes provienen de un pensamiento reprimido en lugar de falta de valor o inteligencia.<sup>8</sup> Cuando nosotros los occidentales nos relacionemos con los árabes, debemos recordar que las consideraciones sobre la familia y la tribu forman parte integral de su proceso de toma de decisiones. Si creemos que estamos tratando simplemente con individuos, no entenderemos la dinámica y el poder de la red social relacionada con la toma de decisiones y el liderazgo.

**El honor y el concepto de ego.** El sentido del honor está omnipresente en el concepto de ego y motivación árabe.<sup>9</sup> El honor de un individuo repercute en su familia y es un indicativo de su valía. Un hombre que entrevistamos explicó cómo su amigo quiso casarse con una vecina, pero en cambio su familia le persuadió para que se case con su prima. El casarse con parientes resulta más importante que la preferencia personal. Desde la perspectiva árabe, tal matrimonio produce la armonía y protege el patrimonio, el poder y el honor. De manera similar, otro entrevistado esclareció que los individuos que deshonran a su familia pueden ser excluidos de la misma o incluso asesinados. El honor puede imponer a las familias pagar un precio muy alto para proteger a sus parientes, así como tomar represalias por los daños infligidos.<sup>10</sup>

El honor impulsa muchas de las decisiones importantes de la vida. Un entrevistado nos dijo, “Cuando llegué a EUA para estudiar, fue motivo de orgullo para mi familia”. Otro señaló, “Mi hermana se casó con un hombre de alta categoría. Esto conlleva un honor para mi familia”. El tercero dijo, “El modelo de carro que manejo y el tamaño de mi casa son importantes ya que permiten a mi familia ascender, en términos de clase”. Brindar hospitalidad tanto a extraños benevolentes como a potenciales adversarios también trae consigo el honor. Los árabes más influyentes consideran vergonzosa la realización de trabajo manual; es por ello que desde su perspectiva, los occidentales que realizan un trabajo manual pierden respeto.<sup>11</sup>

Puesto que el honor es crucial para la dignidad, la reprobación puede ser dura. La gente prefiere tolerar el castigo en lugar de exteriorizar los errores.<sup>12</sup> Un contratista occidental explicó

“necesitábamos trabajadores para limpiar un edificio. Les describí los requerimientos y me dijeron, ‘Que sí. Le entendemos’. Pero cuando verifiqué su trabajo, no lo hicieron porque no comprendieron. Contestaron ‘sí’ porque es deshonesto reconocer limitaciones”. Los árabes evitan efectuar críticas en forma directa y pueden retrasar la toma de decisiones para salvar el prestigio de las partes interesadas.<sup>13</sup> Pueden conservar rencor debido a críticas constructivas, las cuales consideraron insultantes y degradantes. Los occidentales pueden interpretar este rencor como la incapacidad de aprender de otros y considerar las postergaciones como indecisión o incompetencia. Para ser más eficaces, los occidentales deben proporcionar retroinformación en forma indirecta y hacer gestos que cautelen su prestigio.

**Fatalismo versus superioridad.** En el Medio Oriente, las discusiones sobre planeamiento son interrumpidas con frecuencia por *Inshalah*—“si Alá quiere”. La condición de salud, riqueza y seguridad de los individuos es considerada inevitable.<sup>14</sup> Los árabes tienden a invocar la suerte y las teorías de conspiración en lugar de esperar que las acciones humanas permitan mejorar las cosas. Los entrevistados señalaron, “No planeamos con anticipación”, “Actuamos sólo cuando ocurre una catástrofe” y “si algo está por venir, vendrá”. Aunque los árabes cultos son menos fatalistas, son inconfundiblemente más fatalistas que los occidentales.<sup>15</sup> Los occidentales generalmente creen que pueden superar gran parte de las barreras con recursos suficientes y trabajo arduo.<sup>16</sup>

La animosidad contra el planeamiento detallado es consecuencia del fatalismo. El planeamiento, desde la perspectiva árabe, indica una falta de confianza en la divinidad; por ello, el proceso de planeamiento puede no tomar en cuenta el tiempo o los recursos necesarios para realizar la tarea. Muchos árabes dudaron que los ataques de 11-S fueran ejecutados por árabes puesto que se llevaron a cabo con mucha precisión. La gente fatalista puede actuar con información insuficiente, creyendo que las cosas se solucionarán si están así predestinadas. Un árabe entrevistado señaló, “Decimos ‘Haré lo mejor que pueda y el resto está en la manos de Alá’”. Los árabes pueden considerar los acuerdos como esperanzas, no realidades; ven

la vida demasiado impredecible como para el planeamiento a largo plazo. Puesto que los occidentales esperan que los demás cumplan los acuerdos, pueden considerar esta perspectiva como miope o indolente. Los árabes pueden considerar a los occidentales como arrogantes o estúpidos cuando tratan de cambiar las cosas que supuestamente están fuera de su control.

## Conducta social

Las diferencias de conducta social también son relevantes para esta discusión. Ellas incluyen focalizar la atención en los logros versus las relaciones, los conceptos de tiempo y las relaciones entre la distancia y el poder.

**Logros versus relaciones.** Los occidentales tienden a estar orientados al logro mientras que los árabes concentran sus esfuerzos en las relaciones y conexiones sociales. Los árabes evitan llevar a cabo negocios con desconocidos.<sup>17</sup> Puesto que se considera la formación de relaciones más importante que el respetar un plazo, se sienten molestos cuando los occidentales desatienden amistades para ahorrar tiempo. Un entrevistado norteamericano explicó: “No se puede decir, ‘Tenemos que reubicar a las personas desplazadas; esa es la tarea—ahora ¿Cómo podemos realizarla?’ Primero se debe permitir a los individuos que se conozcan el uno al otro—sus papeles y estatus de poder. Una vez establecidas las relaciones, se puede concentrar los esfuerzos en solucionar el problema”. La determinación, una virtud en Occidente, puede ser considerada una descortesía por los árabes. Para ellos, aumenta el valor de una decisión según el tiempo empleado para tomarla, de esta forma el ritmo del proceso de toma de decisiones es lento. Los árabes cultivan relaciones de largo plazo que conducen a concesiones recíprocas. Un entrevistado nos dijo, “Puesto que las amistades son importantes, pagamos un precio más alto en la empresa de un amigo. Mi tío era propietario de una oficina de taxistas que todos sus amigos usaban. Si no existía un taxi disponible, preferían caminar o viajar en autobús en lugar de pedir otro taxi. Un occidental podría pedir otro taxista, ¡pero no el amigo de mi tío!” Las decisiones son personales así como pragmáticas.

Los occidentales trabajan normalmente para lograr objetivos, definiéndose por los éxitos que alcanzan.<sup>18</sup> El énfasis árabe en la formulación

de relaciones puede resultar frustrante. Los occidentales pueden considerar antieconómico y poco profesional la dependencia en los “círculos de amigos” en lugar de la competencia o los resultados. Los árabes ven a los occidentales como

***La determinación, una virtud en Occidente, puede ser considerada una descortesía por los árabes. Para ellos, aumenta el valor de una decisión según el tiempo empleado para tomarla...***

impersonales e irrespetuosos. Muchos árabes señalaron al grupo de estudio que “la única cosa que importa a los occidentales es el trabajo”, y “no les interesamos como personas”. Esto puede provocar animosidad durante la realización de esfuerzos colaborativos. Si pretendemos tener la cooperación de los árabes, debemos reconocer la importancia de las relaciones al mismo tiempo que trabajamos para lograr metas.

**El concepto de tiempo.** Los occidentales consideran el tiempo como un artículo de consumo tangible y valioso que debe ser conservado o “gastado” en forma inteligente.<sup>19</sup> Ponen énfasis en itinerarios, fechas límites y prontitud.<sup>20</sup> A la inversa, los árabes perciben el tiempo e itinerarios como elementos flexibles y la multitarea realizada calmadamente.<sup>21</sup> El tiempo consiste en formar relaciones, no en tachar cosas de una lista. Los árabes entrevistados explicaron, “Algunas personas están ocupadas, luego surge algo y dejan lo que están haciendo para tratar con lo que surgió”; y “un almuerzo puede durar fácilmente hasta 3 o 4 horas”. Para los árabes, el tiempo de trabajar y el tiempo libre son aproximados.<sup>22</sup> Un entrevistado occidental aclaró su interacción con un amigo árabe: “Cuando convocamos reuniones, yo llegaría a su oficina. Él estaría en una reunión y saldría de la sala para saludarme”. Otros dijeron que “Alguien podría llegar tarde y decir ‘Ay, me encontré con tal o cual persona y conversamos’”; y “si su teléfono celular sonara durante una reunión, lo contestaría y comenzaría a conversar”.

Aunque los occidentales pueden considerar tal conducta como poco profesional e irrespetuosa,

los árabes perciben los itinerarios y agendas como amenazantes y contraproducentes. Frases como *El tiempo es oro* y *No pierdas el tiempo* son empleadas para mofarse de los occidentales. La metodología flexible de los árabes con respecto al tiempo valora las obligaciones interpersonales por sobre la tiranía de la agenda digital personal. En síntesis, cada lado puede mirar al otro como malcriado.

**Distancia de poder.** Los individuos difieren en cuanto al límite dentro del cual aceptan o esperan una distribución desigual de poder.<sup>23</sup> Los occidentales son más igualitarios en sus prácticas sociales y laborales. Se conceden posiciones de liderazgo según el mérito, y los líderes con frecuencia toman en consideración las opiniones de sus subordinados. A la inversa, los grupos en la cultura árabe respetan la distancia de poder ya que aceptan la desigualdad entre los subordinados y sus superiores. Aquéllos que ejercen el poder toman las decisiones y los intermediarios las facilitan e implementan. Esto cautela el prestigio en el caso de que una solicitud o idea sea rechazada. Los occidentales a menudo confunden a estos funcionarios con el líder real. La gran distancia de poder agiliza el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, cuando fracasa el proceso de coordinación, los intermediarios pueden eludir tomar medidas, deteniendo así el avance hacia la consecución de las metas.

En el Medio Oriente, el poder con frecuencia proviene de la familia y la tribu, aumentándose con la educación, formación profesional y la edad. Nuestra investigación descubrió una variación en la distancia de poder definida como “primero entre iguales”.<sup>24</sup> Aquí, en forma familiar para los occidentales, el poder ejercido en el ámbito político, comercial y en las FF.AA. proviene de la fortaleza del individuo. Las personas compiten por el poder a través de la manipulación estratégica—el tono de voz, el lenguaje corporal y los gestos de generosidad. Como un entrevistado describiera la dinámica de la generosidad: “El pagar la cuenta trae consigo prestigio porque muestra que se dispone de poder, pero debe hacerse con gran humildad. Si no, los demás pueden rechazarlo”.

Los individuos que disponen de mucho poder asumen privilegios, pero también responsabilidad por sus subordinados. Puesto que los líderes

deben brindar servicios para mantener su posición, el liderazgo es inestable. Un segundo al mando no necesariamente reemplaza al líder. Los occidentales pueden sorprenderse cuando las alianzas formadas en defensa de intereses mutuos desaparecen cuando cambian los intereses y el poder. Durante la realización de operaciones conjuntas, los árabes presencian la manera en que los líderes occidentales confirman su poder o se subordinan a otros antes de tomar la decisión sobre quien es fuerte y digno de respecto.

## Formas de razonamiento

Existen tres vías de analizar las diversas formas de razonamiento que son importantes para entender las diferencias cognitivas entre la cultura árabe y la occidental: el lenguaje directo versus el contextual, el pensamiento analítico versus el integral y el razonamiento concreto versus el hipotético.

**Lenguaje directo versus el contextual.** Los occidentales consideran la comunicación precisa y directa como ejemplo de honestidad. Se espera que los individuos digan lo que piensan. En el Medio Oriente, se toman en consideración tanto el significado como la intención de las palabras del interlocutor, pero también el estatus y los signos tales como el tono de voz, los gestos y las circunstancias. Un entrevistado señaló, “Los rumores se convierten en realidad sin tener que ser confirmados si provienen de un individuo confiable y respetado—en una posición de autoridad”. Los árabes a veces exageran para exteriorizar reacciones emotivas. Un entrevistado árabe aclaró, “Si un árabe dice, ‘Mi tío tiene un perro del tamaño de un burro’, esto significa que su tío tiene un perro grande. Si dice, ‘los palestinos no tienen alimento para comer ni agua para tomar’, esto significa que existe un nivel de pobreza en la comunidad. La población entiende esto y no lo considera mentira”. Los occidentales pueden escuchar exageraciones, estimándolas mentiras porque tienden a tomar las palabras más al pie de la letra.

Los árabes interpretan la franqueza pública como descortesía, amenazando tanto su honor como la cohesión social.<sup>25</sup> Por ejemplo, muchos productores de televisión árabe colaboraron para preparar una versión en idioma árabe del programa *The Apprentice (El aprendiz)*.<sup>26</sup> Ellos

substituyeron la frase representativa y humillante de “¡Estás despedido!” con una más árabe que significa “Que Alá le trate bien”. Los televidentes árabes, que esperan un nivel respetuoso de sutileza, comprenderían que esto significa “Estás despedido”. Cuando los occidentales pasan por alto el contexto, culminan por malinterpretar el significado; cuando hablan o reaccionan en forma directa, pueden provocar vergüenza y rencor.

Los occidentales y árabes también difieren en cuanto a la manera en que las palabras y las acciones debieran corresponder.<sup>27</sup> Desde la perspectiva de los árabes, una declaración entusiasta de intención puede servir como un sustituto simbólico a la acción. Un objetivo deseado puede ser presentado como un logro. Puesto que es considerado una mala educación rechazar una solicitud en forma directa, un individuo puede decir “Inshallah” en lugar de “no”. Un entrevistado explicó, “Si uno quiere decir ‘que no’, no se lo diría exactamente con esas palabras. Hay formas educadas de decir ‘que no’. Se puede suavizar el golpe al no ser completamente honesto”. El demostrar respeto y cuidar la dignidad son más apreciados que la exactitud. Desafortunadamente, los occidentales insensibles a los modos sutiles del Medio Oriente a menudo suponen que los árabes son deshonestos cuando transgreden los acuerdos.

**El pensamiento analítico versus el integral.** Los occidentales, generalmente analíticos, emplean la lógica aristotélica para clasificar las características de los objetos, personas o acontecimientos.<sup>28</sup> Ellos relacionan causas con atributos concretos. Los árabes, generalmente holísticos, también vinculan causas con atributos, pero también toman en cuenta otros aspectos de la situación, tales como las amistades personales.<sup>29</sup> Los árabes están más conscientes de las variables y relaciones secundarias que los occidentales.

Los árabes se complican cuando los occidentales limitan su enfoque sólo a los factores específicos. Opinan que son simplistas cuando ignoran cuestiones más amplias tales como las emociones y la dinámica de la situación. Por otra parte, los occidentales mostraron frustración cuando los árabes presentaron detalles aparentemente extraños. Por ejemplo, un entrevistado norteamericano que trabaja con estudiantes internacionales en EAU, se quejó “Cuando los estudiantes árabes sacan malas notas,

con frecuencia explican las complejidades que les impiden mejorar—un mal propietario, problemas en su tierra o resfrío persistente. No consideran el problema para solucionarlo. Buscan pretextos”. El personal militar también manifiesta frustración con el sinnúmero de detalles aparentemente irrelevantes que los árabes estiman importantes. Los occidentales se enfocan estrechamente en el problema. Cuando los árabes definen un problema en forma amplia, buscan soluciones más complejas. Las soluciones que estimadas adecuadas los occidentales analíticos parecen miopes e insuficientes desde la perspectiva de los árabes; aquéllas planteadas por los árabes parecen ineficazmente enfocadas e injustificadas por los occidentales. Estas diferencias pueden impedir el proceso de negociaciones y crear tensiones en las relaciones colaborativas.

#### **El razonamiento concreto versus el hipotético.**

Los árabes dependen de un razonamiento concreto. Ellos tienden a sustentar su planeamiento y el proceso de toma de decisiones en las experiencias adquiridas anteriormente. Los occidentales, a la inversa, razonan en forma hipotética, empleando construcciones mentales para elaborar planes, prever resultados y afinar los detalles. La manera en que se crían los niños en el Occidente fomenta el razonamiento hipotético mientras que la de los árabes hace hincapié en aprender de memoria, inculcando respeto por la cantidad de conocimiento adquirido. Para los árabes, el razonamiento hipotético no es esperado ni recompensado.<sup>30</sup>

Las entrevistas proporcionaron evidencias inesperadas sobre las diferencias de razonamiento. Después de recolectar información sobre un incidente, preguntamos en forma rutinaria cómo podían manifestarse cambios hipotéticos al mismo. Por ejemplo, cuando los entrevistados árabes describieron una reunión de planeamiento, les preguntamos qué habría ocurrido si hubiesen sugerido otra metodología. Las respuestas típicas fueron, “No lo hice”, “Ya tenía una metodología eficaz” y “No me corresponde a mí efectuar sugerencias”. Si el entrevistado señaló un incidente en que fue empleado el razonamiento hipotético mientras cursaba en EUA, le preguntábamos, ¿Qué habría pasado si tal cosa hubiese ocurrido en su tierra? La reacción típica fue, “Nunca habría ocurrido allá”. Repetimos y expresamos

las preguntas de otro modo, pero en vano porque los entrevistados aún no las entendían.

Los occidentales, enfrentados a estos desafíos, con frecuencia especulan sobre las posibles consecuencias de potenciales acciones. Los árabes aprenden a menudo de las experiencias de casos similares adquiridas con antelación, preguntándose por qué los occidentales pretenden reinventar la rueda. Los árabes pueden malinterpretar la especulación como una realidad, provocando temor y consternación. Razonan con precisión mientras que los occidentales son más flexibles (pero a menudo en desmedro de precisión). Por ende, el proceso de planeamiento multinacional puede dejar a ambos lados insatisfechos.

## **Alcances y conclusiones**

Las operaciones militares combinadas y de mantenimiento de paz pueden generar legitimidad y atraer el apoyo internacional; sin embargo, los occidentales enfrentan muchas diferencias culturales en el Medio Oriente:

- Los árabes toman decisiones como miembros de familias y tribus y consideran el honor de suma importancia.
- El fatalismo puede amenazar los esfuerzos colaborativos: mientras los occidentales están seguros de la posibilidad de un cambio, los árabes toman en cuenta las limitaciones del poder humano.
- Los árabes estiman la formación de relaciones como un prerrequisito para accionar en forma conjunta y dedican tiempo para cultivar amistades.
- Las diferencias en la distancia de poder pueden provocar conflictos y confusión.
- Los árabes usan y respetan el lenguaje corporal mientras que los occidentales ponen énfasis en la comunicación directa.
- Cuando los teóricos analíticos y holísticos definen los problemas en forma distinta, producen diferentes tipos de planes. Puesto que la predicción y previsión acertada son prerrequisitos para una coordinación eficaz, los occidentales necesitan entender cómo piensan los árabes.
- El razonamiento hipotético y el concreto produce diferentes cursos de acción.

El punto clave es que los occidentales que consideran las acciones de los árabes como indebidas, deshonestas o infantiles se muestran

arrogantes e irrespetuosos. Cuando los occidentales fallan en adaptar las diferencias culturales, el nivel de cooperación y eficacia se ve afectado.

A la fecha, el entrenamiento cultural proporcionado por las fuerzas armadas ha hecho hincapié en las costumbres y comportamiento que se necesitan para causar impresiones positivas, formar relaciones y no ofender. Estas habilidades son necesarias pero resultan insuficientes. El personal militar también debe entender las diferencias sociales, cognitivas y el concepto de ego, que contaminan los esfuerzos colaborativos y estropean las operaciones de combate. Los occidentales deben ser capaces de interpretar, anticipar y adaptarse a las palabras y acciones de sus contrapartes y adversarios árabes. La simulación computacional interactiva o aquella basada en la Internet es una forma de generar el conocimiento y familiarización necesaria para ayudar a los occidentales a entender la perspectiva árabe. Los escenarios pueden permitir la adquisición dirigida de experiencias

para una colaboración, negociación y adaptación transnacional. Tal entrenamiento representa una promesa para preparar al personal militar para operar en ámbitos multinacionales, y no menos importante porque permite la comisión de errores sin graves consecuencias.<sup>31</sup>

Los países del Medio Oriente permanecerán siendo importantes para el Occidente en un futuro previsible, ya sea como aliados o adversarios. Las diferencias entre los occidentales y los árabes presentadas en este artículo pueden impedir intercambios. El describir las diferencias es un primer paso para capturar el terreno crítico psicológico-cultural. El entrenamiento debe superar las reglas y procedimientos para que el personal militar pueda considerar los acontecimientos bajo el lente cultural árabe. A medida que el personal norteamericana adquiera el dominio de interpretar intenciones y vaticinar reacciones, podemos esperar una mejor comunicación, capacidad de previsión, colaboración y finalmente, eficacia. **MR**

## NOTAS

1. El General de División (R) Robert H. Scales, "Clausewitz and world war iv", *Armed Forces Journal* (2006), <http://www.armedforcesjournal.com/2006/07/1866019>.

2. Anna Pongonis McHugh, "Elaboration of the Cultural Lens Model" (Informe final elaborado bajo el subcontrato 11026- 9093- 0200, Sytronics, Inc., bajo el contrato primordial: F33615- 98- D- 6000 para el Laboratorio de Investigación de la Fuerza Aérea de EUA/HeCa, Fairborn, Ohio: Klein Associates Inc., 2004).

3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "Banco árabe para el desarrollo económico y social", en *Informe sobre el desarrollo humano árabe de 2002: Brindar oportunidades para generaciones futuras* (Nueva York: Publicaciones de las Naciones Unidas: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco árabe para el desarrollo económico y social, 2002).

4. Helen Altman Klein, "Cognition in Natural Settings: the Cultural Lens Model", en *Cultural Ergonomics: Advances in Human Performance and Cognitive Engineering*, editor Michael Kaplan (Boston: Elsevier Jai, 2004), págs. 249- 80; y Helen Altman Klein, Anna Pongonis y Gary Klein, "Cultural Barriers to Multinational C2 Decision Making" (Comunicación presentada ante el Simposio de Investigación y Tecnología de Mando y Control de 2000, Monterey, California, junio de 26 a 28, 2000).

5. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Newbury Park, California: Sage, 1980); y Hazel Rose Markus y Shinobu Kitayama, "Culture and the Self: implications for Cognition, emotion, and Motivation", *Psychological Review* tomo 98 (1991): págs. 224- 53.

6. Mansour Khalid, "The Sociocultural Determinants of Arab Diplomacy", en *Arab and American Cultures*, editor George Nicholas Atiyeh (Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1977), págs. 123- 42.

7. PNUD.

8. Raphael Patai, *The Arab Mind* (Long Island, Nueva York: Heatherleigh Press, 2002).

9. *Ibid.*

10. Margaret K. Nydell, *Understanding Arabs: A Guide for Westerners*, 3ª edición (Yarmouth, Minnesota: Intercultural Press, 2002).

11. Ellen Feghali, "Arab Cultural Communication Patterns", *International Journal of Intercultural Relations* tomo 21 (1997): págs. 345- 78.

12. Terri Morrison, Wayne A. Conaway y George A. Borden, *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries* (Holbrook, Massachusetts: B. Adams, 1994).

13. Sandra Mackey, *The Saudis: Inside the Desert Kingdom* (New York: Signet,

1990).

14. Patai.

15. Nydell.

16. Florence R. Kluckhohn y Fred I. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1961).

17. Morrison, Conaway y Borden.

18. Kluckhohn y Strodtbeck.

19. Edward T. Hall, *The Dance of Life: The Other Dimension of Time* (Garden City, Nueva York: Anchor, 1983).

20. P. Christopher Earley and Cristina B. Gibson, *Multinational Work Teams: A New Perspective* (Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum & Associates, Inc., 2002).

21. Feghali.

22. Nydell.

23. Hofstede.

24. Fuad I. Khuri, *Tents and Pyramids: Games and Ideology in Arab Culture from Backgammon to Autocratic Rule* (Londres: Saqi, 1990).

25. Feghali.

26. Jan Parker, "The Mirage", *New Yorker*, 17 de octubre de 2005, pág. 142.

27. Rhona S. Zaharna, "Intercultural Communication and International Public Relations: Exploring Parallels", *Communication Quarterly* tomo 48 (2000): págs. 85- 100.

28. Ara Norenzayan y Richard E. Nisbett, "Culture and Causal Cognition", *Current Directions in Psychological Science* tomo 9 (2000): págs. 132- 35; y Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently... And Why* (Nueva York: The Free Press, 2003).

29. Nydell

30. Khalid, págs. 123- 42 y PNUD.

31. Véase, por ejemplo, Helen Altman Klein y Debra Steele- Johnson, "Training for Multinational Teamwork", en *Expertise Out of Context: Proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making*, editor Robert R. Hoffman (Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates, 2007), págs. 473- 506; Michael McCloskey, Helen Altman Klein y Holly Baxter, "Cultural Perspective Taking" (Informe técnico final elaborado bajo el contrato: w91waw-07-P-0284 para el Instituto de Investigación del Ejército de EUA, Springboro, Ohio: 361 Interactive, LLC, 2007) y James Ong, "Scenario-Based Training for Socio-Cultural effects- Based Planning" (Informe técnico final elaborado bajo el contrato Fa8650-07-M-6738 Stottler-Henke Associates, Inc., San Mateo, California: Stottler-Henke Associates, Inc., 2007).