



## ¿Dónde están las zanahorias? Disciplina positiva para grupos armados

marzo 14, 2022, Sin categorizar

15 mins read



Anki Sjöberg



Casi todos los días leemos sobre violaciones del derecho internacional humanitario (DIH) y del derecho internacional de los derechos humanos (DIDH). Esto nos genera la sensación de que los resultados de nuestros esfuerzos por influenciar y reducir los abusos son limitados. A diferencia del diálogo con los Estados, cuando nos dirigimos a los grupos armados, tenemos un acceso más restringido y menos herramientas para ayudarlos a replantear su comportamiento. Aun así, podemos recurrir a la neurociencia, la comunicación, la teoría de la negociación, la prevención del extremismo violento e incluso la educación infantil para orientarnos acerca de lo que puede funcionar en materia de protección con los grupos armados.

ICRC Humanitarian Law & Policy Blog · *Where are the carrots? Positive discipline for armed groups*

Imaginen que se encuentran frente a un líder de un grupo armado que presuntamente es responsable de horribles abusos contra un grupo vulnerable. Esperaban esta reunión hace tiempo y han llegado bien preparados. Sin embargo, la discusión no resulta como habían planeado. Hablan la mayor parte del tiempo y describen acaloradamente las atrocidades y el sufrimiento de las víctimas presuntamente en manos de los combatientes del grupo armado. Explican que estos actos pueden constituir crímenes de guerra y que la comunidad internacional puede tomar medidas en contra del grupo armado.

El comandante no dice mucho, escucha con indiferencia y simplemente insiste en que su grupo no ha hecho nada malo. Se van sintiéndose orgullosos porque definitivamente «defendieron su postura» de que esos abusos son inaceptables. Cuando, después de un tiempo, intentan contactar al comandante, no hay respuesta. El diálogo se ha roto y los abusos continúan.

## El mito de la mente racional

Como profesionales del sector humanitario o de los derechos humanos, solemos pensar que necesitamos y podemos «ganar» utilizando nuestros mejores argumentos y nuestra lógica brillante, citando los artículos del derecho que corresponde y haciendo referencia a lo que es «universalmente correcto y bueno». Sin embargo, la ciencia nos demuestra que al menos la mitad de lo que hacemos es inconsciente, con estimaciones que oscilan entre el 40 y el 90 por ciento. Este tipo de comportamiento se basa en identidades y estructuras predefinidas –según George Lakoff, son como «circuitos neuronales inconscientes que definen lo que pensamos y decimos... estructuras conceptuales, representadas a través de metáforas, narraciones y emociones, que forman parte físicamente del cerebro». En este contexto, un buen argumento no alcanza, por más sólido sea, si el interlocutor no es receptivo.

Además, en las situaciones de conflicto, las identidades –y con ellas el conjunto de estructuras sobre nuestra percepción del mundo– tienden a reforzarse. Esto se relaciona con la reacción humana básica de «lucha o huida»: de acuerdo con las investigaciones, los seres humanos reaccionan frente a los ataques contra sí mismos o contra su identidad de grupo exactamente de la misma forma que frente a un ataque físico.

## Repensando las estructuras: problemas y prácticas prometedoras

Con estos conceptos en mente, volvamos a analizar el caso hipotético mencionado para ver qué salió mal con el comandante rebelde y entender si podríamos transformar nuestros errores en ideas que generen prácticas prometedoras sobre cómo hablar de abusos con grupos armados de una forma que favorezca el cambio.

### Problema 1: comunicación unilateral

En el caso anterior, llegamos a la reunión y empezamos a predicar «la verdad» –de hecho, ni siquiera estábamos escuchando acerca de la realidad de este grupo armado. No debería sorprendernos que este líder realmente no nos haya escuchado. A todos nos ha sucedido: esperamos tanto una reunión y nos preparamos tan meticulosamente que cuando finalmente estamos allí, parece que no podemos dejar de hablar y prácticamente nos olvidamos de tratar de entender la perspectiva de nuestro interlocutor.

### Práctica prometedora: escucha activa

La teoría de la negociación señala que, si desarrollamos nuestra empatía y nuestras habilidades de escucha activa, podemos entender las realidades y las preocupaciones de nuestra contraparte. Si primero pedimos su punto de vista –sobre un conflicto armado, la vida, un problema específico que queramos tratar–, no tendremos que adivinar. Los aspectos claves en toda relación en la que queramos influenciar a otra persona son la aceptabilidad, la credibilidad y la confianza. Para que nos perciban como alguien aceptable, creíble y como alguien a quien escuchar y de quién tomar consejos, primero tenemos que escucharnos a nosotros mismos.

### Problema 2: refuerzo de los marcos opuestos preexistentes

En nuestra conversación con el líder, nos enfocamos en las violaciones y la victimización de las personas afectadas, una táctica común y comprensible. Sin embargo, las investigaciones sobre neurociencia en relación con los derechos humanos muestran que exponer las violaciones puede tener, en realidad, un efecto contraproducente –contribuir a más violaciones en vez de menos– debido a que se crea una relación mental entre ciertos grupos de personas y ciertas categorías. Por ejemplo, las víctimas pueden volverse personas susceptibles de ser «victimizadas».

La exposición repetitiva a imágenes e informes de actos violentos también puede normalizar este tipo de actos en nuestras mentes y, al mismo tiempo, reforzar la identidad de grupo de sus autores. De esta manera, cuando algunas personas de un grupo en particular cometen actos violentos de forma repetitiva, estos actos se convierten en el comportamiento normal de todo el grupo y los otros miembros encuentran formas de justificarlos.

El hecho de «avergonzar» a un grupo armado también puede contribuir a reforzar su autopercepción como grupo de personas excluidas y tratadas injustamente (a causa de su etnia, clase, religión u otros motivos) y, en consecuencia, fortalecer su solidaridad de grupo y sus opiniones preexistentes. De hecho, una investigación sobre prevención del extremismo violento ha demostrado que, cuanto más inflexibles seamos –tanto si estamos basándonos en hechos o en emociones–, menos efectivos tendemos a ser para cambiar la opinión del otro.

### Práctica prometedora: reforzar la influencia positiva de los pares

Como contracara de esto, la influencia de pares que formen parte del grupo puede moldear –y modificar– exitosamente el comportamiento del grupo. Para lograr una influencia desde adentro, podemos identificar a personas que sean influyentes dentro del grupo pero que, a la vez, muestren moderación o prefieran narraciones alternativas. Del mismo modo, podemos encontrar personas que puedan influenciar sin formar completamente parte del grupo.

Las investigaciones demuestran que el modelo positivo aprovecha «la capacidad del cerebro de simular eventos y envía mensajes de comportamiento positivo, en vez de exponerlo repetitivamente a relatos de abusos». En este sentido, presenta una historia alternativa, con un final alternativo, en nuestras mentes. Cuanto más realista y vívida sea la simulación del comportamiento respetuoso y protector, más dispuestas estarán las personas a reproducirlo.

En un sentido similar, y especialmente relacionado con los actores armados, el estudio del CICR, *El origen de las restricciones en la guerra*, también ha concluido que los integrantes del grupo tienen más influencia en el comportamiento de los combatientes, ya que muchas veces las opiniones de los grupos de pares y los procesos de socialización informal importan más que las normas y procesos formales. Se ha descubierto que es necesario enfatizar tanto en los valores como en el derecho y que las restricciones son más duraderas si se interiorizan como parte de la identidad del soldado o combatiente en vez de como una obligación del derecho: «no somos así» en vez de «va en contra del derecho». En este sentido, el derecho es una estructura dentro de la cual encajan varias estrategias de influencia, pero no es necesariamente la herramienta principal en un diálogo con un grupo armado.

### **Problema 3: señalar y avergonzar**

Solemos señalar y avergonzar a los grupos armados por sus comportamientos, pero no les decimos qué hacer en su lugar. Por lo general, siempre es más fácil señalar lo que no hay que hacer en vez de presentar soluciones. El problema es que, si nos concentramos solo en el problema, los responsables empiezan a percibir que el problema se vuelve cada vez más grande, al punto de parecer que no tiene solución. Si solo estamos reconociendo sus acciones en un sentido negativo y les pedimos que «cesen» lo que sea que estén haciendo, no vamos a poder alentarlos a tomar medidas de protección proactivas. Esto resulta especialmente evidente cuando existen otros actores que están cometiendo los mismos actos o peores. Algunos miembros de los grupos armados han cuestionado: ¿por qué nos piden a nosotros que cambiemos cuando el Estado está cometiendo el 90 % de las violaciones?

### **Práctica prometedora: señalar y enmarcar**

Los profesionales de los derechos humanos que trabajan en tareas de protección y comunicación pública han señalado que necesitamos «señalar y enmarcar» las soluciones que queremos ver. Esto significa que tenemos que poder visualizar, de forma muy clara, lo que queremos y no solo lo que no queremos. Si podemos dar vuelta una situación indeseable y transformarla en una solución viable que se adapte al conjunto de valores compartidos, las posibilidades de éxito son mayores.

De todas formas, para saber lo que queremos ver, necesitamos inspiración y ejemplos concretos. Si bien el dicho afirma que «no tener noticias es una buena noticia», las buenas noticias suelen ser ninguna noticia... en absoluto. Por lo tanto, tenemos que identificar y promover el aprendizaje a partir de buenas prácticas y ejemplos a seguir. Existen trabajos prometedores relacionados con el derecho internacional humanitario, como el proyecto del CICR sobre el *DIH en acción* y el proyecto en curso de la Academia de Ginebra y el Llamamiento de Ginebra sobre prácticas de los grupos armados en relación con el DIH y los derechos humanos.

De todos modos, no alcanza con intercambiar las mejores prácticas. Para lograr un impacto, el grupo armado en cuestión debe identificarse con los ejemplos y los modelos propuestos. Además, debe existir una estructura que propicie la posibilidad de aprender de otros. La formación es un buen espacio para eso, ya que permite moldear el comportamiento y repetir los mensajes que describen el tipo de comportamiento que nos gustaría ver.

### **Problema 4: todos palos y ninguna zanahoria**

En este caso, estamos amenazando al grupo armado con sanciones, que se pueden volver realidad o no. La falta de recompensas o incentivos, así como el «engaño» de las potenciales sanciones, son un problema. Un miembro de un grupo armado una vez me dijo: «Anki, el problema es que nadie te recompensa si interrumpís un ataque que mataría a civiles. Solo nos recompensan por la cantidad de enemigos que matamos o herimos, las armas que conseguimos y así sucesivamente». Creo que existe esa misma realidad en varios sistemas militares de los Estados –¿cuáles son las recompensas por atenerse a las normas? En definitiva, si te consideran un terrorista independientemente de lo que hagas, va a terminar comportándote como tal.

### **Práctica prometedora: disciplina positiva para los grupos armados**

En su libro *Positive Discipline*, Jane Nelsen explica que la clave en la educación infantil no es el castigo sino el respeto mutuo, el liderazgo para la cooperación y la autodisciplina sin la pérdida de la dignidad. No estoy insinuando que los grupos armados sean niños que deben ser disciplinados y educados; tampoco Jane Nelsen quiere decir que este es el enfoque que debe usarse para los niños. Por el contrario, la idea es que, para respetar e interiorizar las reglas, las personas tienen que dejar de ser espectadores pasivos y volverse participantes activos del proceso.

Este enfoque es válido para la mayoría de las interacciones humanas, incluidos el personal dedicado a protección y derechos humanos y los grupos armados. La disciplina positiva es una combinación de zanahorias y palos, donde hay consecuencias lógicas por no respetar las reglas. Esto no significa que solo hay incentivos, sino que también hay algunos incentivos.

En el contexto de los grupos armados, quiere decir que debemos entender lo que los moviliza e identificar incentivos y lineamientos de acción para sus situaciones específicas, que no se opongan a su visión del mundo o a su situación. Por supuesto que estos incentivos no deben aportarles ningún beneficio militar o material. Para ser claros, los grupos armados pueden no percibir como una zanahoria lo que nosotros percibimos como tal y viceversa. Quizás se

vean motivados a tomar medidas rígidas contra la violencia sexual si esto facilita ayuda psicológica y sanitaria para los miembros de la comunidad que sufrieron violencia sexual. Quizás puede interesarles la remoción de las minas de las áreas donde se encuentran sus familias.

## Señalar, avergonzar y enmarcar: división del trabajo

Sin embargo, el enfoque anterior tiene una contracara: ¿cómo empleamos una metodología positiva y que no señale los abusos repetitivos sin ser vistos como cómplices y/o irrelevantes? La experiencia me ha demostrado que lo que funciona es la división del trabajo, en donde hay organizaciones especializadas que «señalan» los abusos y otras organizaciones, sus contrapartes, que pugnan por el diálogo y la interacción. No obstante, hay momentos en los que el silencio total no es una opción. Entonces, la cuestión es cómo realizar una declaración de forma moderada y productiva.

No existe una fórmula mágica para esto, pero una buena medida es recordar que, en todos los informes o documentos sobre abusos, debemos asegurarnos de mencionar las acciones positivas aplicadas, si es que hubo alguna. Muchos actores armados operan en contextos difíciles donde deben enfrentar una crisis humanitaria al mismo tiempo que luchan en una guerra y, además, cuentan con distintos niveles de apoyo –o ninguno– de actores internacionales. La falta de reconocimiento de los aspectos positivos y de las potenciales brechas de capacidades y recursos no contribuye a alentarlos a tomar medidas, y como «no tener noticias es una buena noticia», probablemente necesitemos indagar más profundamente para encontrar esa información. Puede resultar más trabajoso, pero fallar en este punto puede terminar con el diálogo y la posibilidad de influenciar.

## Empatía o la necesidad de superar el mito del monstruo

Finalmente, nuestra limitación para imaginar lo que hace que un grupo armado cambie está relacionada, en mi opinión, con nuestras estructuras, nuestras imágenes en blanco y negro de la realidad. Incluso como trabajadores de los sectores humanitario y de los derechos humanos, tendemos automáticamente a poner a los miembros de los grupos armados en la casilla de los «autores de los ataques» –los «monstruos» versus las «víctimas». Es cierto: varios grupos armados cometen actos horribles durante los conflictos armados. También lo hacen los Estados. Y para ser justos, también algunos civiles.

Varios miembros de los grupos armados han sido víctimas de abusos –directa o indirectamente– lo que, en la mayoría de las oportunidades, influyó su decisión de tomar las armas. Es inútil, en el mejor de los casos, y contraproducente para nuestros objetivos, en el peor, dar por sentado que todas las personas detrás o dentro de una organización armada son «monstruos». De hecho, solo si realmente entendemos que los grupos armados están formados por seres humanos, como nosotros, podemos generar un acercamiento que ayude a promover mejor el respeto en vez de aumentar las violaciones.

Para decirlo con toda claridad, la empatía con los miembros de los grupos armados como seres humanos no nos obliga a aprobar los actos violentos que cometan. Al contrario: la simple definición de empatía es «la capacidad de entender o sentir lo que otro ser está experimentando dentro de su marco de referencia, esto es, la capacidad de ponerse en el lugar del otro.» Si consultan investigaciones sobre neurociencia y otras áreas relacionadas, los profesionales de los derechos humanos y la protección pueden aprender a usar mejor el poder de la empatía con el objetivo final de lograr un mayor impacto en el comportamiento de los actores armados.

### Véase también:

- Eva Svoboda, *Influencing behaviour in armed conflict – what is the point?*, 12 de marzo de 2020
- Fiona Terry & Brian McQuinn, *Behind the scenes: The Roots of Restraint in War study*, 18 de junio de 2018
- Juliane García Ravel & Vincent Bernard, *Changing the narrative on international humanitarian law*, 24 de noviembre de 2017
- Paul Beeckman, *Human evolution: Its influence on our behaviour and perception of facts*, 23 de octubre de 2017
- The editors, *What restrains armed actors from committing atrocities?*, 24 de mayo de 2016