



## INTELIGENCIA CULTURAL: UNA DISCIPLINA EMERGENTE EN LOS ESTUDIOS DE INTELIGENCIA

Enric Miravitllas Pous & Joan Antón Mellón

Enric Miravitllas Pous es profesor asociado de la Universidad de Barcelona. Docente de las asignaturas Política Internacional y Ciencia Política II. Miembro del Centre de recerca en Governança del Risc (GRISC).

Joan Antón Mellon es profesor titular de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona), España.

Recibido: noviembre de 2013

Aceptado: diciembre de 2013

### SUMARIO

1. Introducción.
2. Definición.
3. Modelo conceptual.
4. Objeto.
5. Inteligencia sociocultural.
6. Bibliografía.

### RESUMEN

La denominada inteligencia sociocultural o simplemente inteligencia cultural todavía no ha sido considerada como una disciplina autónoma dentro del ámbito de los estudios de inteligencia; por ello resulta conveniente contribuir a ese objetivo y demostrar su utilidad en la prevención y neutralización de amenaza a la seguridad individual y colectiva.

Palabras clave: inteligencia, cultura, seguridad, modelo conceptual, grupo social, aplicaciones empíricas, usos.

### ABSTRACT

The so-called cultural intelligence or simply cultural intelligence, has not yet been considered as a separate discipline within the field of intelligence studies, hence it is appropriate to contribute to this goal and demonstrate its utility in the prevention and neutralization of threats to individual security and collective

Keywords: intelligence, culture, security, conceptual model, social group, empirical applications, uses.

## INTRODUCCIÓN

Este capítulo constituye una aproximación a un tipo de inteligencia, la “inteligencia sociocultural”, cuya práctica no ha derivado todavía en una formulación teórica. A pesar de los avances registrados en la investigación de la dimensión cultural o sociocultural de los asuntos de seguridad en los últimos años, la inteligencia sociocultural todavía no ha sido reconocida como disciplina dentro de los estudios de inteligencia.

Con vistas a contribuir a la teorización de esta nueva disciplina y a demostrar su utilidad en la prevención y neutralización de amenazas a la seguridad, el presente trabajo se estructura en cuatro apartados: en el primero, revisaremos las diferentes definiciones propuestas por la literatura reciente y propondremos una acepción del concepto “inteligencia sociocultural”; a continuación, plantaremos un modelo conceptual de lo que esta inteligencia pretende comprender: la cultura de un actor o de un grupo social determinado; en tercer lugar, abordaremos los objetivos y posibles aplicaciones empíricas de la inteligencia sociocultural; finalmente, reflexionaremos acerca de los usos —legítimos e ilegítimos— de los que puede ser objeto este tipo de inteligencia.

### 1. DEFINICIÓN

La noción objeto de este capítulo es conocida indistintamente como “inteligencia cultural” (CULINT) o “inteligencia sociocultural” (SOCINT) por la literatura reciente, sin que medien grandes diferencias entre ambos conceptos. Los autores que últimamente han optado por el segundo término (Patton, 2010; Sorrentino, 2011; Navarro, 2012) o términos similares (Friedland et al., 2007; Pool, 2011) enfatizan el carácter de la SOCINT como disciplina dentro de los asuntos de inteligencia y subrayan su vinculación con un amplio abanico de ciencias sociales más allá de la antropología.

Aunque es pronto para determinar si la SOCINT es el producto de la evolución del concepto de CULINT, en este capítulo usaremos el primer término al entender que refleja de forma más precisa el uso por esta disciplina de diversos métodos y fuentes de información procedentes de distintas ciencias sociales.

Para construir una definición que sea la síntesis de los dos conceptos es necesario revisar la respuesta que ofrece la literatura reciente a tres preguntas clave: ¿qué se pretende comprender?, ¿a quién se pretende comprender? y ¿con qué finalidad?

La SOCINT intenta analizar y comprender la cultura de un grupo social determinado, pese a que la noción sobre lo que se considera “cultura” difiere según los autores. Algunos investigadores la

definen como el conjunto de creencias, valores, actitudes y comportamientos compartidos que explican no solo cómo actúa un determinado grupo social sino por qué lo hace (Coles, 2006: 7; McRae, 2006: 7). Otros sostienen que se trata de un conjunto de redes y sistemas de relación humanos que se construyen a través de múltiples nodos y vínculos y que constituyen un todo (Patton, 2010: pos 1545; <sup>1</sup> Strader, 2006: 12-13; Pool, 2011: 17-30). Finalmente, una tercera corriente de investigadores entiende que la SOCINT apunta a la comprensión de la cultura entendida como aquellos elementos históricos, sociales, religiosos, demográficos, o artísticos que pueden desencadenar procesos de radicalización ideológica o violencia (Sorrentino, 2011: 1-2; BRG, 2012).

Respecto a la segunda cuestión, el sujeto que la SOCINT se propone analizar, la literatura ofrece respuestas que van de lo más general a lo más preciso. Mientras algunos investigadores (Anderson, 2004: 4; Davis, 2009: 9; Gavriel, 2010: 75) hablan de forma genérica de “grupos de personas” o “grupos sociales” a los hay que analizar en sus propios términos eliminando nuestro sesgo cultural, otros aclaran que se trata de comprender a “nuestros enemigos y a nuestros aliados” desde su punto de vista (Coles, 2006: 7; McRae, 2006: 7; Spencer, 2010: 15-16). Así, la SOCINT debería estudiar tanto a los actores habitualmente dispuestos a cooperar (por ejemplo, población doméstica o de otros Estados, Gobiernos, OIG, OING) como a los que suponen una amenaza (por ejemplo, grupos insurgentes, organizaciones terroristas, Estados débiles).

En cuanto al objeto de la SOCINT, la mayor parte de investigadores destacan su aplicabilidad y su clara vocación de constituir un instrumento útil en la toma de decisiones en materia de seguridad. La SOCINT es más que un simple método de recopilación de datos demográficos, ya que genera conocimiento aplicable que permite anticipar las diversas reacciones de un actor determinado (Coles, 2006; McRae, 2006) para alcanzar fines estratégicos a través de medios no letales (Anderson, 2004; Patton, 2010; Pool, 2011; Spencer, 2010).

Puesto que la naturaleza de los nuevos conflictos ha demostrado la insuficiencia de las soluciones cinéticas, el reto que se plantea a la SOCINT es doble: por un lado, incrementar la eficacia de las políticas de seguridad mejorando nuestro conocimiento y comprensión de nuestros aliados —y por tanto nuestra comunicación y relación con ellos—, y por el otro, conocer de forma más profunda a los actores que suponen una amenaza a la seguridad — sus motivaciones, actitudes, comportamientos y la forma en que toman sus decisiones—, más allá de estereotipos o percepciones erróneas o nociones superficiales.

---

<sup>1</sup> Las referencias de este autor corresponden a un libro electrónico, por lo que en lugar de la página se ofrece la posición.

Como apunta Spencer, la SOCINT permite afectar la operatividad de un adversario, derrotarlo o neutralizarlo identificando y atendiendo agravios reales o percibidos que justifican su existencia, erosionando sus bases de apoyo desacreditando sus mensajes informativos o su discurso ideológico, o influyendo y afectando sus procesos de toma de decisiones y sus alianzas (Spencer, 2006: 15).

La respuesta de la literatura a la triple interrogante antes planteada (qué pretende comprender, a quién y con qué fin) nos permite articular una definición operativa de SOCINT como aquella inteligencia que analiza la cultura de un actor para mejorar la seguridad de un entorno social, político o económico determinado. O de una forma más exhaustiva, como aquel tipo de inteligencia que analiza información sobre asuntos sociales, políticos, económicos y demográficos para comprender los comportamientos, valores y estilos de razonamiento de un actor o grupo social determinado con el fin de prevenir y neutralizar riesgos o amenazas a la seguridad.

## 2. ¿QUÉ HAY QUE COMPRENDER? UN MODELO CONCEPTUAL PARA ENTENDER LA CULTURA

La SOCINT pretende comprender la cultura de un actor o grupo social determinado. Ahora bien, para aplicar la noción de cultura a los asuntos de inteligencia es necesario crear un modelo conceptual que permita adquirir el mayor grado posible de cultural awareness. La conciencia cultural o cultural awareness es la habilidad de reconocer y entender los efectos de la cultura sobre los valores y comportamientos de las personas (Wunderle, 2007: 9), y especialmente el impacto que estos tienen sobre la seguridad de un entorno determinado.

El concepto de cultura tiene tres componentes principales: influencias culturales (historia, religión, organización social, tradiciones, lengua), variaciones culturales (comportamientos, valores, formas de pensar) y manifestaciones culturales (demostraciones concretas de comportamientos e ideas). En el modelo planteado por Wunderle, las influencias culturales explican las variaciones culturales, y estas a su vez son causa de las manifestaciones culturales. Así, grandes factores como la historia o las tradiciones, así como los comportamientos o los valores, determinan las expresiones externas observables de una cultura concreta.

En la producción de inteligencia, las variaciones culturales constituyen el componente más importante a considerar del modelo conceptual, puesto que explican aquella parte de la cultura que “emerge a la superficie” y que podemos observar. Las variaciones nos permiten explicar y prever manifestaciones

culturales como el estilo de planificación o de negociación de un actor determinado, sus reacciones ante actos de autoridad o de jerarquía, su actitud frente a un potencial acuerdo, su percepción sobre el riesgo de una operación o el tiempo que necesita para tomar una decisión.

¿Por qué?		¿Qué?
Influencias culturales	➔ Variaciones culturales	➔ Manifestaciones culturales
Historia y herencia extranjera	Comportamientos	Estilo de planificación
Organización social	Espacio personal	Visión de la autoridad
Tradiciones	Sensibilidad contextual	Estilos de negociación
Lengua	Valores	Disposición al acuerdo
	Individualismo	Aversión al riesgo
	Distancia de poder	Tiempo para decidir
	Formalidad vs informalidad	
	Actitud frente a la incertidumbre	
	Énfasis en la relación vs énfasis en el acuerdo	
	Orientación temporal	
	Estilos cognitivos	
	Razonamiento dialéctico	
	Razonamiento hipotético	
	Razonamiento contrafactual	
	Percepción	
	Atribución de la causalidad	

Las variaciones culturales comprenden el conjunto de comportamientos, valores y estilos de razonamiento comunes a una cultura. Los comportamientos, esto es, las normas sociales y costumbres de una cultura, presentan dos dimensiones relevantes para la recopilación de inteligencia: el espacio personal y la sensibilidad contextual del lenguaje.

La sensibilidad (alta o baja) de una lengua a su contexto determinará hasta qué punto es posible atribuir significados a palabras de forma literal, sin tener en cuenta las circunstancias que rodean al acto comunicativo. En lenguas con alta sensibilidad contextual como el árabe es tan importante lo que se dice como el entorno en qué se dice, el lenguaje corporal y hasta lo que se silencia. “Uno puede pasar una palabra escrita de Bin Laden a 15 áraboparlantes y obtener 15 traducciones distintas” (Wunderle, 2007: 37). El conocimiento de la distancia física más allá del cual el

acceso de otra persona se considera tabú es también importante para evitar desconsideraciones o faltas de respeto que afecten negativamente la comunicación. Por ejemplo, dado que esa distancia es de un pie para un árabe de Oriente Medio y de cinco pies para un estadounidense, en un encuentro de ambos el segundo tenderá de forma inconsciente a retirarse para evitar la cercanía del contacto, corriendo el riesgo de ofender a su interlocutor (Wunderle, 2007: 37-38).

El segundo tipo de variaciones culturales son los valores, los principios que sirven para elegir entre alternativas distintas o evaluar las consecuencias de las propias decisiones. Los valores constituyen los juicios básicos sobre lo que se considera “bueno” o “malo” en una cultura, por lo que en algunos casos permiten hacer predicciones sobre el comportamiento de actores que plantean amenazas. Hoefstede señala seis dimensiones fundamentales de los valores de una cultura: la distancia de poder aceptable, la actitud frente a la incertidumbre, la orientación temporal, la identificación con el individualismo o el colectivismo, la preferencia por la formalidad o la informalidad y el interés por las relaciones personales o los acuerdos. (Hoefstede et al., 2010)

La distancia de poder es la diferencia de autoridad entre un superior y un subordinado que los miembros menos poderosos de una sociedad consideran aceptable. En culturas con grandes distancias de poder, la desigualdad se acepta como un hecho y las decisiones de las élites raramente son cuestionadas, por lo que cabe esperar menos iniciativas individuales y menos ideas no convencionales.

La actitud frente a la incertidumbre es el valor que se asigna a los riesgos, el grado de estrés que suscita lo incierto y la medida en que se evita. Es un indicador que mide la tolerancia a la ambigüedad de una cultura e indica el grado de comodidad o incomodidad de sus miembros frente a situaciones no familiares, nuevas, sorprendentes o distintas. Las culturas con alta aversión al riesgo tratan de eliminar la incertidumbre estableciendo normas sociales y medidas de seguridad estrictas, además de promover en el terreno religioso o filosófico la existencia de una verdad absoluta.

La orientación temporal es el grado en que una cultura toma como referencia el pasado, el presente o el futuro en sus decisiones. Las culturas que se centran en el pasado y el presente tienen una orientación a corto plazo en la toma de decisiones. Las que lo hacen sobre el futuro demuestran una orientación a largo plazo a la hora de decidir. Además, la orientación temporal también se refiere a tendencia policrónica o monocrónica de un grupo cultural. En los sistemas monocrónicos las personas no realizan varias actividades al mismo tiempo, y el tiempo está segmentado en pequeñas unidades. En los policrónicos, el tiempo se divide en unidades

mayores, la programación es menos rígida y las personas realizan diversas actividades simultáneamente. La orientación temporal adquiere especial importancia en procesos de negociación en los que participan actores con culturas diferentes.

El individualismo o colectivismo mide la tendencia de las personas a identificarse en primer lugar como individuos o como colectivo y, por consiguiente, a anteponer sus propios intereses o los de la comunidad. Las sociedades árabes de Oriente Medio son colectivistas. El grupo (familia, clan, vecindario, pueblo) determina la identidad del individuo, su estatus y sus perspectivas de éxito en la vida. Según Wunderle, “la influencia del colectivismo en Oriente Medio puede ayudar a explicar por qué tantas personas están dispuestas a sacrificar sus vidas por el bien de sus camarillas” (Wunderle, 2007:39).

La formalidad o informalidad valora la importancia que una cultura atribuye a la tradición, las ceremonias, las normas sociales y el rango social. Las culturas formalistas tienden a estructurarse jerárquicamente, y los individuos son plenamente conscientes de su estatus dentro la jerarquía social. Dada la formalidad de las culturas árabes de Oriente Medio, Wunderle recomienda al personal militar estadounidense desplegado en la zona dirigirse a sus interlocutores por sus nombres de título y familia a menos que éstos especifiquen otra cosa (Wunderle, 2007: 39).

El interés por las relaciones personales o los acuerdos es una variable que mide la prioridad de unas u otros en el mundo de los negocios o a la hora de entablar negociaciones de cualquier tipo. En las culturas individualistas, las personas tienden a centrarse más en las cualidades del acuerdo que pueda derivarse de una negociación, y menos en cuál sea su contraparte o la fortaleza del vínculo previo existente. En cambio, en las culturas que otorgan un alto valor a las relaciones personales, los individuos prefieren hacer negocios con amigos, familiares o, en general, personas bien conocidas por ellos. En Oriente Medio, es esencial comprender que hay que destinar tiempo suficiente a construir relaciones y ganar credibilidad. “Un extranjero no debe esperar entrar, decir que esto tendrá que pasar mañana y luego sorprenderse cuando las cosas no salen bien” (Wunderle, 2007: 40).

Los estilos de razonamiento constituyen el tercer tipo de variaciones culturales. Se trata de los distintos procesos que una determinada cultura utiliza para la solución de problemas, la toma de decisiones y la representación del conocimiento. Las formas de razonamiento explican por qué conceptos como “la realidad” o “la verdad” son tan distintos en función de la cultura. A grandes rasgos, estos estilos pueden agruparse bajo las siguientes categorías (Wunderle, 2007: 17-18):

- Dialéctico: estilo de razonamiento en el que las distintas opciones que se presentan han sido delineadas para mostrar sus diferencias, o en el que las opciones se combinan para hacer posible mantener perspectivas contradictorias.
- Hipotético: estilo cognitivo en el que el individuo usa circunstancias hipotéticas para mostrar posibles implicaciones de las acciones o basa sus argumentos en el contexto o en la experiencia.
- Contrafactual: lógica según la cual un individuo usa circunstancias contrafactuales (opuestas a las que se conocen como ciertas) para mostrar posibles implicaciones de las acciones.

### 3. ¿A QUIÉN Y PARA QUÉ? OBJETO DE LA INTELIGENCIA SOCIOCULTURAL

La inteligencia sociocultural dirige sus esfuerzos a comprender la naturaleza y el entorno de los actores que plantean un riesgo o una amenaza (ARA) para la seguridad de una población, a la integridad de un territorio, al funcionamiento del Estado de Derecho o a la estabilidad de un sistema político. Actores estatales y no estatales —grupos terroristas o insurgentes, organizaciones criminales, partidos políticos, asociaciones religiosas, milicias o individuos— constituyen un riesgo para la seguridad cuando adquieren capacidades que les permiten usar la violencia contra personas, territorios, instituciones —públicas o privadas— o patrimonios. Y se convierten en amenazas cuando advierten de su intención de utilizar esas capacidades —militares, económicas y/o políticas (Goldman, 2006: 134)— para causar daños.

La SOCINT pretende intervenir sobre los riesgos antes de que emerjan o se conviertan en amenazas (enfoque preventivo), aunque la utilidad de sus productos de inteligencia también alcanza a las segundas (enfoque reactivo). El objetivo de la inteligencia sociocultural consiste en prevenir o neutralizar riesgos o amenazas analizando las influencias, variaciones y manifestaciones culturales de los actores que los plantean. El análisis de la cultura de los ARA ofrece un conocimiento de alto valor aplicativo que permite eliminar su razón de ser, erosionar su legitimidad frente a la población o afectar su organización y funcionamiento. A través de la inteligencia sociocultural, podemos identificar las causas profundas de las amenazas y diseñar respuestas que las aborden (3.1); conocer y comprender las redes en las que los ARA participan (3.2); o restar legitimidad a discursos de contenido violento (3.3).



### 3.1. Winning the hearts and minds: abordar las causas profundas de las amenazas a la seguridad

Una de las principales aplicaciones empíricas de la inteligencia sociocultural hunde sus raíces en la estrategia de contrainsurgencia empleada por el Reino Unido en Malaya entre 1948 y 1960. Según el general Gerald Templer, la insurgencia malaya debía ser respondida “no con la introducción de más tropas en la jungla” sino intentando ganar los “corazones y mentes [hearts and minds] de la gente”. Para Templer, el éxito de la estrategia de la contrainsurgencia británica en esta colonia dependía en un 75 % de obtener el apoyo de la población civil y solo un 25 % del uso de la fuerza militar (Dixon, 2009: 361-362).

Así, las estrategias que pretenden acabar con los ARA requieren del apoyo emocional (“corazones”) y racional (“mentes”) de las comunidades en las que están insertos. Para conseguirlo, es necesario combinar dos elementos: el uso de la mínima fuerza posible en la neutralización de estos grupos y el abordaje de las causas profundas que han dado lugar a su aparición.

Por un lado, minimizar el uso de la fuerza en las operaciones de contrainsurgencia o contraterrorismo contribuye a contener los efectos colaterales de la violencia y a diferenciar entre aquellos que plantean amenazas y las comunidades que los acogen. Una diferenciación que limita el grado de identificación entre el ARA y su entorno y, por consiguiente, su legitimidad frente a él.

Por el otro, identificar las causas profundas que han dado lugar a un conflicto y que, a su vez, han provocado la emergencia de amenazas o riesgos para la seguridad, permite intervenir sobre los fundamentos que legitiman la existencia de un ARA. Ofrecer respuestas a los agravios —reales o percibidos— sobre los que un ARA justifica sus acciones erosiona su razón de ser. La implementación de políticas que aborden desequilibrios de cualquier naturaleza —económica, social, política o cultural— que constituyan una fuente de conflicto socava la legitimidad de los ARA y contribuye a incrementar la percepción de seguridad del conjunto de la población.

Un ejemplo de esta aplicación de SOCINT es el Grupo Asesor y de Asistencia Militar (MAAG<sup>2</sup>), creado por el ejército estadounidense durante la guerra de Vietnam. Esta unidad operativa, formada por expertos en la región de Indochina con experiencia sobre el terreno, tuvo como misión “integrarse permanentemente en los pueblos indígenas para aprender todo lo posible e identificar necesidades, preocupaciones y acciones creíbles que pudieran adoptarse para

---

<sup>2</sup> Siglas de Military Assistance and Advisory Group, que luego se convirtió en el Military Advisor Corp Vietnam Studies and Observation Group (MACV-SOG).

ganar los “corazones y mentes de la población local” (Patton, 2010: pos 275). El éxito de esta unidad y del programa que la sucedió impidió pérdidas adicionales de vidas durante la guerra. “La falta de conocimiento de la cultura, las religiones o las lenguas existentes en Vietnam hicieron perder a Estados Unidos miles de vidas americanas y millones de dólares” (Patton, 2010: pos 282).

Estudios recientes han confirmado la existencia de una relación directa entre programas de desarrollo y situación de seguridad en diferentes áreas del planeta (Bradbury y Kleinman, 2010; Gordon, 2011). Por ejemplo, la mejora en la provisión de servicios públicos en Irak ha provocado una reducción de la violencia por parte de la insurgencia desde 2007 (Berman et al., 2011). Otros autores cuestionan la eficacia del enfoque de “ganar los corazones y mentes” por sus problemas metodológicos y su escasa base empírica (Duyvesteyn, 2011).

### 3.2. Conocer las redes de los ARA

La inteligencia sociocultural permite identificar las redes socioculturales en las que los ARA participan. La SOCINT reconstruye y conecta sistemas de relación a partir de la localización de sus vínculos y nodos, ya sean personas físicas o jurídicas. La teoría de sistemas es “un elemento crítico en cualquier entorno geopolítico” (Navarro, 2011). Mediante la comprensión del comportamiento humano en estas redes —ya sean de naturaleza formal, informal o emergente—, podemos incrementar nuestras opciones de influir en ellas.

A través de la recreación de estos sistemas, podemos identificar personalidades clave para la operatividad de los ARA, tales como líderes políticos u operativos, facilitadores, logistas o especialistas en actos violentos. Por ejemplo, la representación del sistema de parentesco y tribal iraquí hizo posible que la Cuarta División de Infantería del ejército estadounidense localizara y capturara con vida a Saddam Hussein (McFate, 2005: 45).

También desde un punto de vista operacional, la comprensión del sistema de organización social de la comunidad en la que los ARA están insertos contribuye a la identificación de sus aliados y patrocinadores, a la reconstrucción de sus rutas de financiación y aprovisionamiento, a la localización de posibles santuarios y a comprender sus sistemas de comunicación.

En algunos entornos operativos los ARA suelen establecer redes encubiertas que, incrustadas en actividades públicas o legales, utilizan como “líneas de vida” para su organización. Hogares, hospitales o comercios pueden servir para cualquier tipo de actividad, incluyendo el tráfico o la fabricación de armas. Las disciplinas tradicionales de inteligencia pasan por alto con

demasiada frecuencia este tipo de redes, ya que se centran en los ARA como objetivo, interviniendo sobre ellos a través de medios letales. Nuevos operativos de inteligencia, con experiencia en el terreno y con una formación humanística —lingüistas, geógrafos, antropólogos, psicólogos, economistas, demógrafos, arqueólogos, genealogistas, etnógrafos, psicólogos cognitivos y expertos en información, comunicación y documentación (Navarro, 2011)—, deben hacer posible identificar esas redes y actuar sobre ellas a través de medios no letales.

Comprender cómo circulan los mensajes es clave para interceptarlos o descodificarlos. Según McFate, el desconocimiento por parte del ejército estadounidense del sistema de transmisión de la información de la cultura iraquí, en el que el rumor y la comunicación informal juegan un papel relevante, le hizo perder la posibilidad de influir en la opinión pública del país y la opción de recopilar inteligencia clave para el éxito de su misión (McFate, 2005: 44). Gracias a operativos de inteligencia cultural, se ha comprobado que Al-Qaeda ha abandonado el uso de móviles entre sus líderes y utiliza mensajeros en su lugar (Patton, 2010: pos160).

Los métodos y fuentes de recopilación de carácter técnico no son eficaces a la hora de identificar redes, comunicaciones y otras herramientas de las que se valen los ARA en su funcionamiento. Por esta razón, la inteligencia sociocultural reclama el uso de HUMINT y de técnicas de observación participante de expertos en ciencias sociales, ya que han demostrado ser más efectivos en los hoy frecuentes conflictos asimétricos en los que intervienen al mismo tiempo diversos actores con diversas bases de apoyo (Patton, 2010: pos 431).

El entendimiento de la organización sociocultural de un grupo nacional, social, étnico, o tribal ofrece ventajas en el diseño de estrategias de contrainsurgencia o contraterrorismo. En primer lugar, a través del uso de los sistemas socioculturales locales, incrementa la legitimidad de las operaciones de inteligencia. El uso o respeto hacia las normas o costumbres del área geográfica de intervención contribuye a incrementar el apoyo —explícito o implícito— de la población o a reducir su grado de hostilidad hacia ellas. Así, la utilización de estos sistemas incentiva la emergencia de actitudes cooperativas en la neutralización o prevención de sus amenazas de los ARA.

Por otro lado, la comprensión de factores socioculturales permite conocer la estructura de la insurgencia o el terrorismo que se pretende combatir, dado que estos factores impregnan la forma y funcionamiento de las organizaciones violentas. Ignorar este tipo de factores puede conducirnos a errores graves en el diseño de las estrategias de inteligencia: “[...] aparentemente, la administración Bush no comprendió la naturaleza tribal de la cultura y la sociedad

iraquíes. Asumió que el aparato civil del gobierno permanecería intacto después que el régimen fuera decapitado. [...] Después de la desbaathificación, la red tribal se convirtió en la columna vertebral de la insurgencia. La insurgencia tribal es el resultado directo de la falta de comprensión de la cultura iraquí”. (McFate, 2005: 44).

### 3.3 Deconstruir el discurso de los ARA y diseñar contranarrativas

La batalla de las ideas frente al discurso de los ARA es otra de las posibles aplicaciones de la inteligencia sociocultural. Enmarcada dentro de lo que se conoce como operaciones psicológicas o de información,<sup>3</sup> la construcción de contranarrativas ha sido puesta en práctica en los últimos años por los Estados Unidos y sus aliados en contextos bélicos como Iraq y Afganistán (ver Segell, 2011 y Muñoz, 2012).

Las narrativas violentas constituyen una expresión de comportamientos, valores y estilos cognitivos del entorno cultural de actores que usan la violencia indiscriminada para conseguir objetivos políticos. La deconstrucción de su discurso permite aislar sus elementos narrativos fundamentales y diseñar contranarrativas que erosionen su base de apoyo y tengan impacto en su ciclo vital. Tal como apuntan Casebeer y Russell, “comprender las narrativas que influyen en la creación, crecimiento, maduración y transformación de organizaciones terroristas nos dota de capacidad para diseñar una estrategia mejor para socavar la eficacia de esas narrativas y disuadir, desbaratar y derrotar a grupos terroristas” (Casebeer y Russell, 2005: 3).

Podemos situar múltiples causas por las que una persona puede decidir crear una organización terrorista o incorporarse a una ya existente: alineación causada por el entorno, percepción de falta de oportunidades o necesidades no atendidas, sentimiento de discriminación del propio grupo respecto a otros, identificación con aquellos que abogan por el uso de la violencia, entre otras. Sin embargo, todas estas causas se activan mediante un mecanismo psicológico —la influencia de las narrativas— que determina el acercamiento de las personas a los ARA.

Las narrativas son historias unificadas y coherentes que disponen de una estructura con tres partes: una introducción que plantea una situación difícil o un agravio (por ejemplo, en la narrativa de Al Qaeda, “Los musulmanes están siendo atacados por todo el mundo”), una segunda parte en la que se produce un clímax y en la que emerge un agente (héroe o protagonista) o una posible solución

---

<sup>3</sup> PSYOP e IO en sus siglas en inglés.

al problema planteado en la introducción (“Solo Al Qaeda y sus seguidores están luchando contra los opresores del Islam”), y la última parte de las narrativas ofrece una solución al agravio sufrido o reta a los receptores a actuar por sí mismos contra él (“Si no estás apoyando a Al Qaeda, entonces estás apoyando a los opresores”) (Quiggin, 2009: 24).

Las narrativas desempeñan un papel muy importante en el ciclo de vida (gestación, crecimiento, maduración y transformación) de las organizaciones violentas. Por esta razón, constituyen un instrumento relevante para frustrar la emergencia de este tipo de organizaciones, interrumpir su desarrollo o impedir su adaptación a nuevos entornos.

Para diseñar una contranarrativa es necesario tener en cuenta algunos principios fundamentales (Casebeer y Russell, 2005: 6-13):

1. Tomar en consideración las características culturales del entorno del ARA. No existe una única narrativa genérica capaz de hacer frente a un discurso violento porque cada contranarrativa debe tomar en consideración los rasgos culturales concretos de las comunidades que ofrecen apoyo a los ARA. Además, hay que tener en cuenta la existencia de distintos destinatarios de nuestra narrativa (ejecutores de actos violentos, activistas o simpatizantes), a los que hay que abordar de forma diferenciada. Por ejemplo, para hacer frente al discurso jihadista, algunos autores advierten la necesidad de usar hasta cuatro contranarrativas distintas (Leuprecht et al, 2009: 32).

2. Tener en cuenta que las contranarrativas deben ser competitivas. El discurso propio debe sacar ventaja de la heurística y los sesgos existentes en la cultura del ARA para poder competir con su narrativa. Una aplicación de este principio es la construcción de mitos fundacionales alternativos que compitan con los creados por las organizaciones violentas. En este caso, no se trata de menoscabar los mitos fundacionales del ARA, hecho que podría reforzar la narrativa que se quiere enfrentar, sino de construir nuevos mitos que representen “una historia mejor” a los ojos de sus bases de apoyo. En Irak, una unidad de información establecida en Campo Victoria intervino en 2005-2006 para persuadir a la población local de no apoyar el terrorismo construyendo una narrativa que trataba de ofrecer un “futuro realista mejor” que el proyectado por los grupos violentos (Segell, 2011: pos 49-50<sup>4</sup>)

3. Entender los elementos y contenidos de la narrativa adversaria. Evaluar la influencia de una narrativa sobre una comunidad es

---

<sup>4</sup> Las referencias de este autor corresponden a un libro electrónico, por lo que en lugar de la página se ofrece la posición.

necesario para construir una alternativa que se oponga a ella. Para hacerlo, debemos comprender previamente cuáles son sus componentes narrativos principales y cómo se organizan. En concreto, debemos identificar cuál es el ethos de quien crea el discurso —cómo establece su credibilidad—, el pathos de su narrativa —cómo apela a las emociones de la audiencia— y su logos —cómo asegura su consistencia racional del discurso—. Después de analizar la narrativa adversaria podremos intentar, por ejemplo, impulsar un cambio en las metáforas que dan forma al pensamiento de la comunidad que apoya a los ARA. Un cambio efectivo de metáforas puede provocar un cambio en la percepción sobre los agravios que han dado lugar al nacimiento de un ARA. Convencer a alguien de que “conjunto de células” es una metáfora más apropiada que “joven humano” para un embrión nonato puede hacer cambiar su opinión respecto al aborto. De forma análoga, evolucionar la metáfora referida a un miembro de un ARA de “luchador por la libertad” a “terrorista” puede modificar la actitud de sus bases de apoyo respecto a la violencia.

4. Prestar tanta atención a las historias introducidas por el adversario como a las relatadas explícita o implícitamente por nosotros. Debemos considerar no solo si nuestra narrativa se está contando correctamente, sino también si nuestras acciones la están afectando o contradiciendo. Tal como apunta De Graaf, hay que tener en cuenta los mensajes no intencionados que acompañan los mensajes explícitos difundidos por la contranarrativa. “Las narrativas oficiales son menos persuasivas que la experiencia práctica de los terroristas y sus simpatizantes en sus encuentros con el Estado y con la sociedad” (De Graaf, 2009:9).

5. Las contranarrativas han de ser flexibles y adaptables al entorno. A pesar de que cambiar nuestras historias demasiado a menudo puede menoscabar nuestra credibilidad (ethos), la necesidad de mantener la coherencia interna (logos) hace recomendable modificar sus protagonistas, antagonistas, argumentos básicos y puntos culminantes. Además, en determinados contextos emergerá una tensión entre los objetivos tácticos a corto plazo de la contranarrativa y los diseñados a largo plazo. Por esta razón, deberemos construir historias que puedan responder a distintos requerimientos temporales sin verse afectadas de forma significativa. Por otro lado, las historias deben disponer de cortafuegos. Las contranarrativas deben incluir un sistema defensivo que las haga difícilmente refutables. Para ello habrá que analizar sus vulnerabilidades y establecer barreras discursivas con el fin de prevenir su potencial manipulación o destrucción.

#### 4. INTELIGENCIA SOCIOCULTURAL: ¿MANIPULACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA O INSTRUMENTO DEMOCRÁTICO DEL ESTADO DE DERECHO?

La inteligencia sociocultural es una potente herramienta que puede disminuir o aumentar la cultura cívica en cualquier sociedad, dependiendo del uso que de ella se haga, de ahí que el final de este capítulo lo dediquemos a describir dos ejemplos de esta doble perspectiva del modo y la forma como puede utilizarse. Como ejemplo de manipulación describiremos la aparición y el uso propagandístico desde finales del siglo XX y comienzos del XXI del término “islamofascismo”. Mientras que, desde la perspectiva del Estado democrático de Derecho, expondremos un estudio de caso sobre una línea de investigación académica (financiada con fondos públicos) sobre procesos de radicalización islamistas.

El término “islamofascismo” fue difundido propagandísticamente en la opinión pública occidental formando parte de las estrategias de respuesta de la administración Bush hijo como consecuencia de los atentados del 11 S. En la medida en que el presidente de EE.UU. declaró la guerra al terrorismo (Alarcón y Soriano, 2004), formaba parte de la guerra psicológica. De este modo, el problema del terrorismo, que hubiera debido ser encarado como un tema de amenaza a la seguridad y libertades de los ciudadanos, fue adscrito a la lógica militar de eliminación física del adversario.

Tras la caída del muro de Berlín, el “imperio del mal” (soviético) necesitaba un sustituto como enemigo, que fue hallado en el denominado “eje del mal” (Irán, Irak y Corea del Norte), los denominados “Estados canallas” y el movimiento yihadista dirigido hasta su eliminación por O. Bin Laden. La idea básica era establecer como totalitarismos del s. XXI a dichos Estados canallas y al islamismo radical. El “islamofascismo” permitía enlazar culturalmente el rechazo occidental a los horrores y demonización del fascismo clásico (1919-1945) (Antón-Mellón, 2012) con el miedo a la capacidad terrorista de los yihadistas. Obviamente, la lógica islamofobia que esto produjo traía sin cuidado a los halcones de Bush.

Previamente a esta “guerra psicológica”, la derecha conservadora norteamericana había hecho profuso eco de la teoría del “choque de civilizaciones”, expuesta por primera vez por el historiador británico Bernard Lewis en 1990 y popularizada por el politólogo norteamericano Samuel Huntington. Este en su famoso artículo “The Clash of Civilizations?” (Huntington, 1993) expuso que: “(...) la fuente fundamental de conflictos en este nuevo mundo no será ideológica o económica. Las grandes divisiones de la humanidad y la fuente dominante de conflicto serán culturales. (...) El choque de civilizaciones será la línea de batalla del futuro”. Y para preservar la

cultura occidental de sus enemigos Huntington recomienda que “(...) Occidente mantenga el poder económico y militar necesario para proteger sus intereses en relación con esas civilizaciones.”

Este es el análisis que los neoconservadores norteamericanos de la Administración Bush hijo deseaban oír y que los adscribe, en paralelo a otros factores doctrinales, a la Derecha Radical Occidental, ya que explicitan en su producción teórico-ideológica las tres características consustanciales a todo discurso de extrema derecha/derecha radical: fetichismo ultranacionalista de la identidad colectiva, creencia en la desigualdad humana como categoría ontológica y axiológica, y visión polemológica de los seres humanos (Bihl, 1998). Ilustrativamente, los textos doctrinales de Al Qaeda compartían con los neocons un trasfondo ideológico común: la visión histórica de un inevitable choque de civilizaciones.

El trauma y la humillación padecidos por EE.UU. en los atentados del 11 S permitió a los halcones e ideólogos de la Administración Bush el poder desplegar sin cortapisas sus belicistas <sup>5</sup> planteamientos doctrinarios: recuperación de un dominio geoestratégico mundial basado en la superioridad militar USA, “soluciones” militares a los problemas internacionales (Irak, Afganistán), impunidad para las acciones de los servicios de información, incluyendo los asesinatos selectivos, y doctrina de la guerra preventiva.

El neoconservadurismo norteamericano actual es un conservadurismo reconciliado con el liberalismo clásico y que ha eliminado su tradicional paternalismo proteccionista de los sectores sociales más desfavorecidos. De ahí que los términos neoliberales y neoconservadores sean intercambiables. Sus premisas son las contrarias a las ideas-fuerza de los Estados de Bienestar y de las sociedades que se definen como Estados Sociales y Democráticos de Derecho. Se propugna mercantilizar al máximo la sociedad (en la línea de las teorías del economista M. Friedman y de su escuela de pensamiento económico) y establecer que el Estado no es la solución sino el problema, ya que, en frase del pensador R. Nozick, “toda redistribución es un robo que atenta contra los derechos individuales”.

Por tanto, todo aquello que pudiera ser cualificado de socialista debe ser anametzado al ser visto como un “camino de servidumbre” en la terminología del pensador convertido en gurú neoliberal F. Hayek. (Antón y Lara, 2009).

---

<sup>5</sup> Como es sabido, las administraciones republicanas son mucho más agresivas en las relaciones exteriores que las demócratas por sus conexiones directas con la potentísima industria norteamericana de armamento.



De este modo, las administraciones republicanas norteamericanas desde los años ochenta del pasado siglo hasta la llegada al poder del demócrata Obama se han caracterizado por las políticas desregularizadoras y antiintervencionistas en materia económica, el potenciamiento de un neotradicionalismo cristiano socialdarwiniano y fundamentalista en materia cultural, y la opción imperialista en materia de política exterior y relaciones internacionales. En conclusión, y como hemos establecido, el periodístico término “islamofascismo” y su amplio uso propagandístico (como una operación de inteligencia sociocultural manipuladora de la Administración Bush) tuvo lugar en el marco de este referenciado contexto histórico e ideológico-político.

Solo baste añadir, paradójicamente, que un análisis comparativo riguroso y, por tanto, científico y no al servicio de planteamientos ideológico-doctrinarios evidenciaría que sí existen varios elementos de concomitancia entre el fascismo clásico y el islamismo radical yihadista: la obsesión por la decadencia y la amoralidad de Occidente, el objetivo supremo de la palingenesis o renacimiento de la comunidad, el nihilista culto a la muerte y a la violencia, la glorificación del héroe, la doctrina vivida como religión política, el doctrinarismo maximalista, el unitarismo como medio y el imperialismo como fin. Factores, todos ellos, que requieren un estudio de rigor científico y ética democrática. *Tertia non datur.*

El estudio de caso que hemos elegido como ejemplo de una posible intervención estatal en materia de inteligencia sociocultural concierne a procesos de radicalización y contraradicalización islamista en España. Estudio efectuado desde los parámetros de inteligencia proactiva (Antón, Miravittas, Serra, 2012) superadora del viejo paradigma meramente reactivo y como ejemplo de lo que ha venido en denominarse Comunidad Ampliada de Inteligencia (Arcos, Antón, 2010) y de colaboración entre la Administración y la comunidad académica.

Se trata de entender, desde una perspectiva epistemológica contextual, cuáles son los factores socioculturales y políticos que facilitan la difusión de idearios islamistas radicales. La perspectiva contextual rechaza, por ingenuos, los enfoques textualistas (que buscan en los textos clásicos la explicación causal de planteamientos políticos y comportamientos) y parte de la premisa de que lo que está ocurriendo en Occidente con las poblaciones musulmanas es una reislamización efectuada según criterios integristas que pretenden regresar a una hipotética pureza doctrinal primigenia (Roy, 2003).

Dicha reislamización es un campo de batalla ideológico en el que se mezclan diferentes actores en pugna: las administraciones públicas occidentales y sus políticas de integración de los inmigrantes, naciones como Arabia Saudita que expanden sus criterios religiosos

wahabitas o Marruecos que pretende ejercer influencia y/o control sobre sus nacionales instalados en Europa y, finalmente, diferentes organizaciones cultural-religiosas como Justicia y Caridad, Tabligh, Salafistas, Hizb ut-Tahrir y los Hermanos Musulmanes.

Todos estos actores pretenden que sus criterios sean los hegemónicos en un proceso que los antropólogos culturales denominan proceso de configuración comunitaria, cuya hipótesis clave es que la población musulmana en España (1 446 000 personas aproximadamente, de las cuales el 72 % son extranjeras) se halla en un campo religioso en construcción.

Obviamente este tema es una cuestión relevante dado que, como sabemos, nuestros ideales democráticos de integración y de aumento de la cultura cívica es incompatible con la difusión de idearios islamistas radicales que pretenden el aislamiento social de los musulmanes y la pervivencia de normas y comportamientos discriminatorios, cuyo ejemplo más claro es el de los temas de género. Además del indudable hecho de que los problemas identitarios y socioeconómicos de la población musulmana pueden ser instrumentalizados por colectivos terroristas que manipulen políticamente a los individuos que, previamente, hayan sido radicalizados en los aspectos religiosos.

Por tanto la radicalización debe ser entendida como un proceso que constituye unos graves factores de riesgo y amenazas (sobre todo en las segundas generaciones). Todo ello debe ser contrarrestado en sus fases iniciales, cuando las administraciones públicas pueden realizar un amplio paquete de medidas que los anule en la medida de lo posible o minimice. Esas medidas deben abarcar aspectos políticos, económicos, culturales, educativos, sanitarios, educativos y securitarios. En la medida en que no seamos capaces de detectar los riesgos y amenazas, no entendamos sus causas profundas y no hagamos nada, nuestro margen de actuación se irá reduciendo, habremos perdido un gran número de posibilidades y al final de ese proceso de radicalización solo nos quedará una actuación represiva/reactiva. Inmenso error que nos costará muy caro.

Se tratará, por tanto, de analizar exhaustivamente qué está ocurriendo en los procesos de configuración comunitaria de la población musulmana en España, a partir del análisis comparativo de varias poblaciones en las que el índice de población musulmana sea relevante. Una vez recogidos los datos que se juzguen pertinentes (mediante metodologías cualitativas y cuantitativas), esos datos serán procesados para convertirlos en información y, a la luz de preguntas adecuadas, se transformará en conocimiento. La fase final será elaborar modelos analíticos para su extrapolación y el redactado de unas guías de actuación para las diferentes

administraciones que sirva para saber cómo actuar y contrarrestar la difusión de idearios extremistas, eliminando o corrigiendo aquellos factores detectados que los favorecían.

Esta última fase del estudio puede ser calificada de inteligencia sociocultural democrática, como hemos visto, a años luz de la inteligencia sociocultural manipuladora y no democrática.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, C., Soriano, R. (2004): El nuevo orden americano. Textos básicos., Córdoba: Almuzara.
- Anderson, D. J. (2004). Cultural Intelligence, Meeting today's Challenges. 686 Cushing Road Newport, RI 02841-1207: Joint Military Operations Department Naval War College
- Anton-Mellón, J. (Coord.) (2012). El fascismo clásico (1919-1945) y sus epígonos. Nuevas aportaciones teóricas. Madrid: Tecnos.
- Anton, J., Miravittas, E. y Serra, J. (2012): De la inteligencia estratégica a la inteligencia proactiva. En González Cussac, J. L. Inteligencia. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Antón, J., Lara, J. (2009). Las persuasiones neoconservadoras: F. Fukuyama, S.P. Huntington, W. Kristol y R. Kagan. En Maiz, R.: Teorías políticas contemporáneas. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Arcos, R., Antón, J. (2010). Reservas de inteligencia: hacia una comunidad ampliada de inteligencia. Inteligencia y seguridad. Revista de análisis y prospectiva, (8, junio-noviembre).
- Berman, E., Shapiro, J. N. y Felter, J. H. (2011). Can Hearts and Minds Be Bought? The Economics of Counterinsurgency in Iraq. Journal of Political Economy (April 2011).
- BRG Research & Intelligence (2012). Recuperado desde [http://www.brgresearchgroup.com/Cultural\\_Intelligence.html](http://www.brgresearchgroup.com/Cultural_Intelligence.html)
- BIHR, A. (1998). L'actualité d'un archaïsme. Lausanne: Editions Pade deux.
- Bradbury, M. y Kleinman, M. (2010). Winning Hearts and Minds? Examining the Relationship Between Aid and Security in Kenya. Feinstein International Center.
- Casebeer, W .D. y Russell, J. A. (2005). Storytelling and Terrorism: Towards a Comprehensive 'Counter-Narrative Strategy'. Strategic Insights, IV (3).

Coles, J. P. (2006). Incorporating Cultural Intelligence into Joint Doctrine. IO Sphere Joint Information Operation Center.

Davis, K. D. (2009). Cultural Intelligence and Leadership: An Introduction for Canadian Forces Leaders. 17 Wing Winnipeg Publishing Office: Canadian Defence Academy Press.

De Graaf, B. (2010). Counter-Narratives and the Unrehearsed Stories Counter-Terrorists Unwittingly Produce. *Perspectives on Terrorism*, 3 (2).

Dixon, P. (2009). 'Hearts and Minds'? British Counter-Insurgency from Malaya to Iraq. *Journal of Strategic Studies*, 32(3).

Duyvesteyn, I. (2011). Hearts and Minds, Cultural Awareness and Good Intelligence: The Blueprint for Successful Counterinsurgency? *Intelligence and National Security* 26 (4).

Friedland, L., Shaeff, G. W. y Turnley, J. G. (2007). Socio-Cultural Perspectives: A New Intelligence Paradigm. McLean, Virginia: MITRE Center for National Security Programs.

Gavriel, A. J. D. (2010). Red, White, or Pink SA? Understanding the Need for a Holistic Approach to Culture in Military Intelligence. *The Canadian Army Journal*, 13 (1).

Gordon, S. (2011). Winning Hearts and Minds? Examining the Relationship between Aid and Security in Afghanistan's Helmand Province. Feinstein International Center.

Goldman, J. (2006). Words of Intelligence: A Dictionary. Scarecrow Press.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. McGraw-Hill.

Huntington, S. (1993). The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*.

Leuprecht, C., Hataley, T., Moskalenko y S., Mccauley, C. (2009). Winning the Battle but Losing the War? Narrative and CounterNarratives Strategy. *Perspectives on Terrorism*, 3(2).

Mcfate, M. (2005). The Military Utility of Understanding Adversary Culture. *Joint Force Quarterly* (issue thirty-eight).

Mcrae, K. D. (2006). The Role of Culture on Joint Operations. 686. Cushing Road Newport, RI 02841-1207: Joint Military Operations Department Naval War College.

Muñoz, A. (2012). U.S. Military Information Operations in Afganistan Effectiveness of Psychological Operations 2001-2010. RAND Corporation.

Navarro Bonilla, D. (2011). Nuevas cartografías: inteligencia sociocultural y perspectivas de especialización. Recuperado desde [Http://Diegonavarrob.Blogspot.Com.Es/2011/08/Nuevas-Cartografias-Inteligencia.Html](http://Diegonavarrob.Blogspot.Com.Es/2011/08/Nuevas-Cartografias-Inteligencia.Html)

Navarro Bonilla, D. (2012). Variantes del análisis como especialización profesional: retos y oportunidades de la inteligencia sociocultural. En J. J. Fernández Rodríguez, D. Sansó-Rubert Pascual, J. Pulido Grajera y R. Monsalve (Eds.). Cuestiones de inteligencia en la sociedad contemporánea. Primera edición. Ministerio de Defensa Dirección, General de Relaciones Institucionales.

Patton, K. (2010). Sociocultural Intelligence: A New Discipline in Intelligence Studies. Continuum Intelligence Studies.

Pool, R. (2011). Sociocultural Data to Accomplish Department of Defense Missions: Toward a Unified Social Framework. Washington DC: The National Academies Press.

Quiggin, T. (2009). Understanding al-Qaeda's Ideology for CounterNarrative Work. Perspectives on Terrorism, 3 (2).

Roy, O. (2003). El Islam mundializado. Barcelona: Bellaterra.

Segell, G. (2011). Creating Intelligence: Information Operations in Iraq. London: BM Letaba View.

Sorrentino, D. (2011). Socio-Cultural Intelligence. Recuperado desde [http://www.brgresearchgroup.com/uploads/Article\\_-\\_SocioCultural\\_Intelligence\\_-\\_2011\\_02\\_10\\_02.pdf](http://www.brgresearchgroup.com/uploads/Article_-_SocioCultural_Intelligence_-_2011_02_10_02.pdf)

Spencer, E. (2010). Brains and Brawn Cultural Intelligence (CQ) as the 'Tool of Choice' in the Contemporary Operating environment. Canadian Military Journal, 11 (1).

Strader, O. (2006). Culture: The Key Terrain Integrating Cultural Competence into JIPB. 250 Gibbon Ave Ft. Leavenworth, KS 66027: School of Advanced Military Studies.