

# PERSONA Y VIOLENCIA MASIVA

## Consideraciones psico-sociales sobre el problema del mal

MAURY SILVER y DANIEL GELLER

Existe una abundante investigación que intenta descubrir las causas de la violencia masiva en la psicología del individuo (por ejemplo, Buss, 1961; Freud, 1961; Lorenz, 1966). Sin embargo, cuando se analiza lo que le ocurre al individuo inmerso en una organización, se abre una perspectiva diferente: el contexto de una acción puede transformar su contenido bueno o malo, en intrascendente.

A fin de entender cómo la inmersión en una organización transforma el sentido de una acción y la ubicación de la responsabilidad respecto a las propias obligaciones, tenemos que considerar un modelo simplificado de un sujeto racional y analizar cómo consideraría su acto y por qué. Para actuar, un individuo tiene que: 1) percibir la situación; 2) analizar la situación con respecto a la finalidad significativa, es decir, lo que pretende realizar; 3) decidir un curso de acción basado en este análisis; y 4) actuar en consecuencia (ver la Figura 1). Cuando decimos que trata de conseguir un fin queremos decir que el individuo adapta la modalidad de su acción a la información nueva que le va llegando sobre la relación entre su acción y un estado final concreto. En este modelo, las acciones se consideran con respecto a las intenciones y razones, no con respecto a las causas.

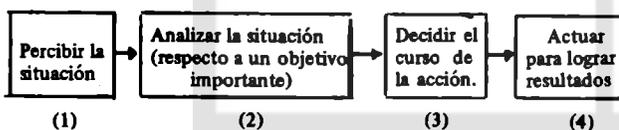


Figura 1: Modelo de un actor individual (Aun cuando este modelo está sacado de la acción individual, puede aplicarse a cualquier actor. Por ejemplo, puede considerarse una organización como un individuo en acción).

En los siguientes ejemplos se puede ver cómo los sujetos en nuestra sociedad utilizan este modelo de sentido común para atribuir responsabilidades:

1) Juan empuja escaleras abajo a Fernando a fin de comprometerle como testigo de un asalto. Puesto que Juan desea empujar a Fernando por las escaleras, al percibir cualquier cambio en la relación de Fernando con las escaleras modificará su empujón. Por el contrario, veamos la situación en que Juan resbala sobre una cáscara de banano y cae sobre Fernando, empujándole escaleras abajo. Normalmente no consideraríamos el acto de Juan como un "empujón" ni le responsabilizaríamos de lo que le pase a Fernando. Juan no actuó, se resbaló; no anticipó el estado final. Para probar su inocencia respecto a esta acción (el estado final no se cuestiona; sólo la responsabilidad), Juan apuntaría a la situación externa (la cáscara de banano), mostrando que no tenía nada contra Fernando y, por tanto, carecía de razones para pretender ese resultado final. Es decir, no hay una decisión (Figura 1, casilla 3) basada en el análisis de la situación (casilla 2) con respecto a un fin potencial (casilla 4). Por tanto, la percepción que Juan tiene de la situación (casilla 1) no tiene relación alguna con su acción (casilla 4).

2) Antonio mantiene que no es responsable por la muerte de José, aun cuando fue él quien lo apuñaló, ya que Pedro se lo ordenó apuntándole con una pistola. Lo que Antonio hizo no fue apuñalar a José, sino evitar que Pedro le disparara. A Antonio no le interesaba quien era la víctima; lo mismo hubiera hecho con cualquiera. Lo importante era evitar que le dispararan, es decir, la percepción de su relación con José. Fue Pedro quien mató a José, aun cuando él no le apuñalara físicamente. En contrapo-

sición a Antonio, Pedro se encontraba en una situación en que cualquiera hubiera podido sustituir a Antonio, en la medida en que su puñal apuntara a José y no a otro.

Se diría que una acción sólo constituye la meta de un individuo en la medida en que el individuo adapta su comportamiento con respecto a un determinado estado final. Pero no es este el caso en los dos ejemplos anteriores. El individuo podría demostrar su poca o ninguna responsabilidad, probando que no pretendía herir a la víctima. Un proceso análogo se da cuando un individuo se encuentra inserto en una estructura organizativa.

Podemos decir que las organizaciones emprenden acciones. El fin de una organización serían los productos o servicios que presta, o, quizá, en un sistema capitalista los dividendos que produce a los accionistas. Intentaremos probar que, al fragmentar cada componente de su acción, la organización oscurece la relación del individuo con el estado final (objetivo) de la organización, permitiendo así que el individuo no se sienta comprometido ni responsable.

Los estudios sobre la obediencia de Milgram constituyen los únicos estudios experimentales de personas realizando actos destructivos insertos en la estructura autoritaria de una organización. En estos estudios, el experimentador ordena a un individuo —a quien se asigna el papel de profesor— que suministre descargas eléctricas, cada vez más dolorosas, a un supuesto aprendiz —de hecho, un cómplice del experimentador, quien aparenta recibir las descargas. A pesar de los gritos y protestas del “aprendiz”, el experimentador sigue ordenando al sujeto que aumente continuamente la intensidad de las descargas. En una de las formas tipificadas del experimento, más del 60 o/o de los sujetos siguieron dando las descargas, a pesar de las súplicas de la víctima. Estos individuos no eran insensibles; hay pruebas de que muchos de ellos pasaron un conflicto angustioso. Uno de los determinantes principales de la obediencia

era la percepción que tenían los sujetos sobre la autoridad del experimentador. Aunque era el sujeto quien daba las descargas, sentía que el responsable era el experimentador (Milgram, 1965).

Aun cuando sólo hay un experimentador y la participación del sujeto en el estudio sólo dura una hora, el paradigma de Milgram constituye un estudio de una organización. Se puede definir una organización como “la coordinación racional de las actividades de una serie de personas con el fin de lograr algún propósito u objetivo explícito y común, mediante la división del trabajo y de las funciones, y mediante una jerarquía en la autoridad y responsabilidad” (Schein, 1970, p. 9). La división del trabajo a nivel organizativo se convierte en fragmentación de la acción a nivel individual. En una organización, el poder y la responsabilidad se asignan a los roles, y no a los individuos que los desempeñan en un momento determinado (Sarbin and Allen, 1968).

Hay un aspecto importante en el que el paradigma de la obediencia no representa lo que ocurre en una organización, cuyos fines son destructivos y que funciona con participantes cuyos fines no son necesariamente destructivos: el paradigma de la obediencia genera una tensión conflictiva que rara vez se ve en individuos dentro de una organización.

En el paradigma de Milgram, la acción del sujeto se fragmenta. Aun cuando su tarea consiste en suministrar descargas a la víctima, no le corresponde a él determinar la intensidad de la descarga o decidir cuándo hay que interrumpir las descargas, lo que es responsabilidad de la autoridad. De esta manera, la acción del individuo pierde contacto con los objetivos de la organización. Sin embargo, el sufrimiento del “aprendiz” causa un profundo malestar al “profesor”; si su relación con la autoridad determina su acción de suministrar descargas, su percepción del “aprendiz” como persona humana determina su respuesta emocional. Este nivel emocional sería disfuncional en una organización, donde el comportamiento debe darse en un largo período de tiempo.



El principal recurso operativo para garantizar altos niveles de eficiencia organizativa lo constituye la fragmentación de la acción. Pero, además, frecuentemente se produce una **deshumanización** de la relación entre el agente y la persona afectada por sus acciones, lo que sirve para eliminar las consecuencias nocivas de las respuestas emocionales.

### **Deshumanización activa y pasiva.**

Si una persona P, está considerando un tipo de acción respecto a otra persona O, se encuentra con que la cultura determina una serie de atributos de O que son importantes para su decisión. La parte más importante de esta serie lo constituye la conciencia que tiene P de que O es también una persona, con su propia percepción de la situación, así como con sus propios deseos y objetivos en esa situación (ver Heider, 1958; Maslach and Zimbardo, 1973, también han planteado el problema de la deshumanización en términos semejantes). En una relación deshumanizada, la amplitud perceptiva se concentra únicamente en aquellos aspectos que son importantes para la tarea concreta que P quiere realizar en un momento determinado. Aquellos atributos que convierten a O en una persona, con sus propios deseos y objetivos, son desatendidos por P. Este angostamiento perceptivo no es una cuestión de todo o nada; la deshumanización y la individualización no son términos excluyentes, sino los extremos de un continuo. Por eso, cuando el cirujano y el ginecólogo tienen que examinar u operar a un paciente, tienen una relación parcialmente deshumanizada con él tan sólo en la medida en que tienen que concentrarse únicamente en los atributos puramente médicos (físicos) de ese paciente. Ahora bien, en el contexto más amplio de la decisión sobre si examinar u operar a un paciente, las acciones del doctor dependen de su percepción de los objetivos del paciente. En contraposición a la relación del médico con su paciente, la relación del verdugo con el hombre a quien va a ejecutar está determinada exclusivamente por la limitada percepción del rol que cada uno desempeña.

En ambos casos se produce una **deshumanización activa**, en la medida en que se dan respuestas impersonales en situaciones que normalmente provocarían respuestas personales. Esto implica el aprender a inhibir una serie de respuestas o que ya se haya aprendido en el pasado, lo que permite una reorientación con respecto a la situación. Cirujanos y ginecólogos tardan algún tiempo en acostumbrarse a sus respectivos roles (Emerson, 1970). La deshumanización activa sólo se produce cuando la percepción de la situación permite a P atender a O de una manera personalizada. En una organización, se daría una deshumanización activa si los ejecutores de la política de la organización entraran en contacto personal con los receptores de su actividad.

Por el contrario, una **deshumanización pasiva** sólo se produce en aquellas situaciones que normalmente no exigen una respuesta personal; las características de la situación que P utiliza para formarse una impresión de O como sujeto personal no se dan o se dan en un grado mínimo. Por ejemplo, el piloto de un bombardero percibe una "X" definida por coordenadas en un mapa, y no personas cuyas vidas va a destruir. Esto no exige ni una inhibición activa ni un período prolongado de tiempo; apenas hay que suprimir respuestas emocionales opuestas, ya que rara vez se presentan. Se minimiza o elimina el problema de la infelicidad individual causada por el conflicto, lo que permite un funcionamiento organizativo sin perturbaciones. La deshumanización pasiva se produce en aquellas instancias organizativas en que el individuo no se ve implicado en la acción final o directa, o cuando se aleja y limita su implicación y acción con respecto al recipiente, como ocurre en el caso del piloto de un bombardero.

A quienes tienen que ejecutar una política les resulta más difícil mantener la deshumanización activa que la deshumanización pasiva. Por eso las organizaciones estructuran de tal manera el rol de los efectores que se minimice la necesidad de una deshumanización activa. Podríamos formular la hipótesis de que cuanto mayor sea el conflicto en potencia, más tenderán los roles a estructurarse transformando la deshumanización activa en pasiva.

### **La estructura finalista del individuo en un contexto organizativo.**

La deshumanización sólo se puede entender en el contexto de la fragmentación de la acción dentro de una organización. Cuando el individuo actúa en un contexto personal, percibe la situación referida a un objetivo, lo evalúa y decide un curso de acción (ver Figura 1). La división del trabajo en una organización distribuye cada uno de estos componentes de la acción entre distintas personas o grupos de personas. Una subunidad de la organización se ocupará de percibir la situación, otra de analizarla, una tercera tomará las decisiones y una última las ejecutará. Aunque el individuo actúa, su acción está determinada por el objetivo asignado a su subunidad. De esta manera, se produce una separación entre lo que el individuo realiza y el fin de la organización. En el contexto de su subunidad, el individuo actúa como sujeto, pero el objetivo formal de su acción no es más que un paso intermedio de la organización (ver Figura 2).

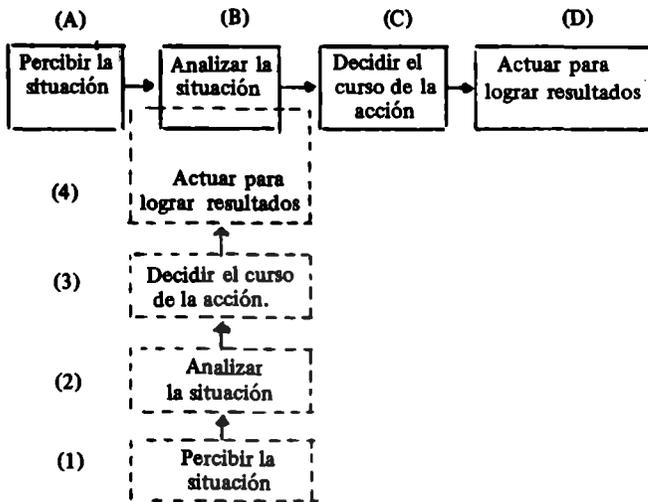


Figura 2. Modelo el actor individual (1-4) inserto en una acción organizativa (A-D).

Puesto que la organización fragmenta estructuralmente su objetivo, los individuos sólo captan ese objetivo de una forma distante e indirectamente importante para ellos. Esto se comprueba más claramente con esa mayoría de los miembros de una organización, que ni ejecutan ni determinan la política organizativa. Por ejemplo, el rendimiento de un técnico que mezcla ciertos productos químicos concretos es el mismo independientemente de que el producto final sea un medicamento o napalm. No se trata de una defensa psicológica o del efecto de una inhibición activa. La descripción que un observador haría de la actividad del individuo durante su trabajo sería la misma en ambos casos. De la misma manera, un anuncio solicitando un técnico para esta posición describiría las capacidades requeridas para este trabajo específico, pero no los productos de la organización. El objetivo de un individuo se descubre observando cómo adapta sus acciones a la nueva información que recibe sobre un determinado estado final. El técnico no adapta la velocidad y calidad de su trabajo al número de personas que serán eliminadas con el napalm, sino que responde a los incentivos económicos, las normas de producción del grupo, las órdenes que le da su superior, etc.

En su libro *Eichmann en Jerusalem* (1964), señala Arendt que la jerarquía nazi quedó sorprendida al ver con qué facilidad el servicio civil alemán se adaptó a su papel con respecto a la "Solución final". Esto resulta menos sorprendente si tenemos en cuenta la fragmentación estructural del objetivo del servicio civil. Los nazis percibían la tarea de los empleados civiles con respecto al objetivo nazi de matar judíos y por eso creyeron que se trataría de un cambio

muy difícil. Pero los empleados civiles vieron la tarea (y su objetivo) como un simple cambio de papeleo: su trabajo habitual era el mismo tanto si los papeles eran para enviar muebles a oficinas como judíos a los campos de concentración. La fragmentación de la acción y la necesidad de asegurarse un empleo explica la facilidad con que los individuos aceptan casi cualquier legitimación organizativa.

### Roles y uniformes.

Si la persona que desempeña un rol ejecutivo está en contacto directo con los destinatarios de su acción, es probable que se presente un conflicto entre las formas de respuesta personales y las sancionadas organizativamente. Para que la acción sea eficiente, hacen falta ciertos mecanismos de deshumanización. A menudo, esto se logra mediante la utilización de uniformes.

Un uniforme pone de relieve aquellos aspectos del rol referentes a la ejecución, sirviendo como una señal para cualquiera de que el individuo uniformado no está actuando en un contexto personal, sino organizativo. Su comportamiento está en función de las obligaciones que le impone el rol que está desempeñando en ese momento. El uniforme indica que una actividad es función de un rol y que, en cuanto el individuo salga de ese rol (excepto en ciertas situaciones de emergencia), sus prerrogativas y obligaciones se dan por terminadas (Redl, 1971).<sup>1</sup>

La deshumanización causada por el uniforme sólo puede verse en relación a la fragmentación de la acción. Los interesados tienen que caer en la cuenta de que el ejecutor simplemente está llevando a cabo una política; no depende de él la decisión sobre quién deba ser el objeto de esa política o la manera de aplicarla. Todos entienden que su acción está en función de su rol, y no de sus sentimientos hacia la víctima. El rol es anterior al individuo que lo desempeña; si él se va, algún otro ocupará su lugar.

1. Los uniformes cumplen funciones positivas y negativas. En muchas ocasiones, resulta esencial que nos sometamos a las personas, no como individuos, sino como funcionarios. Permitimos que la policía nos detenga, que las enfermeras nos llamen la atención o nos regañen, que los cirujanos nos operen con un mínimo de atención hacia nuestras cualidades personales. Las cualidades personales no tienen importancia respecto a los roles prescritos en esas situaciones, sino sólo respecto al estilo con que se ejecutan los roles.



### Distribución de la información.

Otra consecuencia de la división organizativa del trabajo es la imposibilidad de cualquier sub-unidad de tener una información directa sobre lo que están haciendo otras sub-unidades de la organización. Hace falta una red de comunicaciones para transmitir esta información (feedback). Puesto que la información que cada unidad recibe depende de su función específica, la información es selectiva y fragmentaria: se transmite en función de las exigencias del rol de los actores de cada sub-unidad y no apunta a los objetivos finales de la organización. Por ejemplo, el técnico que hace napalm no recibe información sobre el destino de su producto, ya que ese tipo de información es innecesaria con respecto al rendimiento en su trabajo.

La necesidad de un sistema de comunicación afecta incluso a los directivos. Janis afirma que, en algunas circunstancias, puede producirse un bloque de la información incluso al más alto nivel directivo; surge una especie de "guardián mental" cuya función consiste en filtrar aquella información que se considera potencialmente dañina para la armonía interna del grupo (Janis, 1971).

Cualquier organización necesita un lenguaje abstracto. Por ejemplo, puede que sea más conveniente para determinados fines hablar del número de cuerpos que de personas muertas y destrozadas. Cuando el estado final que produce una organización resulta potencialmente desagradable a los individuos en un contexto personal, se seleccionan y filtran las comunicaciones a fin de impedir las respuestas emocionales. Por ejemplo, en su análisis sobre el manejo burocrático que los nazis dieron a la "Solución final", Arendt escribe:

"Toda la correspondencia sobre el asunto estaba sujeta a una rígida 'regulación del lenguaje'. . . Es raro encontrar documentos en los que se empleen términos como 'exterminio', 'liquidación' o 'asesinato'. Los términos prescritos en lugar de asesinato eran 'solución final', 'evacuación' y 'tratamiento especial'. . . Independientemente de las razones que llevaron a formular las reglas del lenguaje, sin duda alguna prestaron una gran ayuda en el mantenimiento del orden y la salud en todos aquellos servicios tan diversos cuya cooperación fue esencial en este asunto" (Arendt, 1964, pág. 85).

De modo semejante, Janis describe la regulación del lenguaje adoptada por el grupo político que semanalmente se reunía con el Presidente Johnson para tomar decisiones sobre el Vietnam.

“Los miembros de este grupo adoptaron un vocabulario especial para describir la guerra del Vietnam, usando términos como número de cuerpos, reconocimiento armado y ataques curativos, que recibieron de sus colegas militares. Al usar este vocabulario militar profesional, quienes determinaban la política sobre Vietnam pudieron evitar en sus discusiones toda referencia directa al sufrimiento humano y, así, se formaron una actitud semejante a la del cirujano” (Janis, 1971, pág. 73).

#### **Refuerzo selectivo de las actividades relacionadas con el rol.**

En las interacciones personales, dependemos de una amplia gama de refuerzos sociales provenientes de aquéllos con quienes estamos en contacto. Por el contrario, un individuo dentro de una organización es frecuentemente reforzado por los mismos aspectos particulares de su desempeño, que no necesariamente coinciden con aquéllos que serían significativos en un contexto individual. Por ejemplo, Goffman (1961) señala en su obra *Internados* que, en los hospitales psiquiátricos, la institución previa a sus empleados por su trabajo burocrático, por aliviar la carga de los doctores y por mantener el orden en los pabellones. No hay un premio específico para las interacciones personales con los pacientes; incluso se llega a considerar a los pacientes como un obstáculo. Esto estimula un tipo de eficiencia que puede ser inhumana e incluso contraria a los fines de la organización.

#### **Aumento en la distancia socio-psicológica.**

Podemos considerar la mayoría de los medios de deshumanización que hemos descrito como formas para aumentar la distancia socio-psicológica. Esta distancia puede ser:

1. Social. Por ejemplo, desalentando las interacciones entre el personal y los pacientes.
2. Física. Por ejemplo, mediante el bombardeo que vuela muchas millas por encima de su objetivo.

Podemos ilustrar este caso con la narración de una tripulación de un B-52 en Vietnam:

“Para los miembros de la tripulación, sentados en sus compartimentos con aire acondiona-

do, volando a más de cinco millas sobre la tortuosa jungla de Vietnam del Sur, el bombardeo había sido simplemente otro ejercicio técnico familiar. La tripulación desconocía prácticamente todo acerca de su objetivo, y no mostraron curiosidad alguna” (Treaster, 1972).

Milgram (1965, 1974) descubrió que la variable más importante en la determinación del grado de obediencia era la distancia (cantidad de feedback posible) tanto con respecto a la autoridad como con respecto a la víctima.

3. Temporal. Por ejemplo, el burócrata que sólo concede cinco minutos para que alguien explique su caso.
4. Psicológica. Por ejemplo, el caso del soldado norteamericano que percibe al campesino vietnamita únicamente como el “enemigo”, y no como una persona, a causa de su uniforme y piel amarillenta (ver Redl, 1971).

#### **Responsabilidad.**

Según el sentido común, la noción de responsabilidad constituye un concepto central para evaluar las acciones (ver McHugh, 1970). La persona se siente responsable de lo que está tratando de hacer, no de lo que hace accidentalmente. El miembro de una organización siente que su objetivo es cumplir competentemente con su deber. El efecto que esto tenga en los demás es algo accidental con respecto a su rol. Esta consideración es importante para la eficiencia organizativa.



A fin de lograr un máximo de eficiencia, el individuo de una organización debe ser reforzado por seguir órdenes, y no por el placer que le produzca lo que causan las órdenes. Si el individuo se viera personalmente comprometido, la dirección de sus actos fluctuaría de acuerdo con lo que sintiera hacia las personas afectadas por ellos. El sentimiento de compromiso personal en la ejecución de un objetivo determinado restaría disponibilidad a la aceptación de cualquier cambio en las órdenes sobre ese objetivo. Arendt señala que, al reclutar los *Einsatzgruppen*, las unidades móviles asesinas de la S.S., los nazis descartaban a quien "tenían placer físico" en asesinar y torturar (Arendt, 1964, pág. 105).

También los funcionarios de alto nivel pueden evitar la responsabilidad. El directivo y el burócrata ven sus actos como exigencias de su rol, independientes de sus propios deseos. El burócrata siente que las reglas aplicadas caen fuera del ámbito de su voluntad. Puede sentir con sinceridad que él trató de ayudar a la víctima, simplemente expresando su pesar personal, aun cuando "no pueda hacer nada", ya que las reglas no dependen de él.

La moralidad de un burócrata no es la moralidad de escoger "fines" adecuados, sino la de cumplir con sus obligaciones (Milgram, 1971, comunicación personal). El burócrata se siente virtuoso si es puntual, eficiente, honesto y no impone exigencias innecesarias más allá de las especificadas por su rol.

Al separar a un individuo del contexto personal no sólo se alivian sus sentimientos de responsabilidad, sino que de hecho se alivian también las respuestas emocionales de los otros en el juicio sobre sus actos. Sentimos más repulsión por aquellos soldados que bayonetaron a civiles vietnamitas que por aquéllos que los bombardearon masivamente. El piloto de un B-52 obviamente no tiene nada personal contra los civiles a quienes mata.

"Un piloto dijo que frecuentemente se veía a sí mismo como el chofer de un camión de transporte. Un miembro de una tripulación dijo que bombardear el Sur de Vietnam desde un B-52 era como 'repartir cartas'. . . Los mapas usados por la tripulación casi no tienen nombres de lugares. Un general afirmó que guardaba los mapas en desorden. Eso también los mantiene impersonales. A los objetivos se los designa con números codificados, y se trazan con una serie de coordenadas. . . 'Por lo que uno sabe', dijo un piloto, 'podrías estar bombardeando Nueva York'" (Treaster, 1972).

Por otro lado, el soldado con la bayoneta se encuentra en un contacto personal con su víctima, lo que sitúa sus actos en un contexto personal.



Al estar en una organización, el rol del rebelde se vuelve anómalo. Puesto que la organización tiene su propia dinámica, el individuo ve que su tarea la podría desempeñar cualquier otro. El individuo se siente impotente, puesto que es igual que cumpla o que no cumpla su tarea. Por eso, para impedir los objetivos de la organización, no basta con que el individuo deje de realizar su rol; tiene que participar activamente en actividades obstaculizadoras o de sabotaje. Ya no se trata de dejar de cometer un mal; se trata de impedir que otros lo cometan.

La organización rutiniza todo, incluso el asesinato.

"Las bombas caían exactamente en su objetivo. No hubo reacción alguna por parte de los seis hombres de la tripulación. . . La tripulación se preparó para un regreso rutinario a la base" (Treaster, 1972).

#### REFERENCIAS

- Arendt, H. *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. New York: Viking Press, 1964.
- Bernard, V., P. Ottenberg, and F. Redl, Dehumanization. In N. Sanford and C. Comstock (eds.), *Sanctions for evil*. Boston: Beacon Press, 1971.
- Buss, A. H. *Psicología de la agresión*. (Traducción de Marta Ortiz de Biallet). Buenos Aires: Ed. Troquel, 1969.
- Cyert, R. and K. MacCrimmon, Organizations. In G. Lindzey and E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Vol. I. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968.



- Emerson, J. Behavior in private places: sustaining definition of reality in gynecological examinations. In H. P. Dritzell (Ed.), *Recent sociology No. 2: patterns of Communicative behavior*. New York: Macmillan, 1970.
- Freud, S. *El malestar en la cultura*. (traducción de Ramón Rey Ardíd). Madrid: Alianza Editorial, 1972.
- Goffman, E. *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. (Traducción de ). Buenos Aires: Amorrortu, 19.
- Heider, F. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 1958.
- Janis, I. Groupthink among policy makers. In N. Sanford and C. Comstock (Eds.), *Sanctions for evil*. Boston: Beacon Press, 1971.
- Lorenz, K. *Sobre la agresión: el pretendido mal*. (Traducción de Félix Blanco). México: Siglo XXI, 1971).
- McHugh, P. A common-sense perception of deviance. In H. P. Dritzell (Ed.), *Recent sociology No. 2; patterns of communicative behavior*. New York: Macmillan, 1970.
- Maslach, C. and P. Zimbardo, Dehumanization in institutional settings. Presented at the 81st Annual Convention of the American Psychological Association, Montreal, 1973.
- Milgram, S. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 1965, 18, 57-76.
- Milgram, S. *Obedience to authority*. New York: Harper and Row, 1974.
- Redl, F. The superego in uniform. In N. Sanford and C. Comstock (Eds.), *Sanctions for evil*. Boston: Beacon Press, 1971.
- Sarbin, T. and V. Allen, Role theory. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. I. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1968.
- Schein, E. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1970.
- Treaster, J. Aboard B-52 bomber high over Vietnam a crew takes part in an "impersonal war". *The New York Times*, October 13, 1972.