

## **Predictores culturales de la efectividad decisoría: Estudio experimental con cascos azules argentinos**

Pablo Domingo Depaula<sup>1</sup>, Susana Celeste Azzollini<sup>2</sup>  
*CONICET, Universidad de Buenos Aires, Argentina*

---

El estudio propone explorar un modelo de variables culturales predictoras de la efectividad de la toma de decisiones en ambientes cuya cultura difiere a la propia de los decisores. Se seleccionó una muestra no probabilística intencional integrada por 130 cascos azules argentinos. Los participantes respondieron a una tarea experimental de toma de decisiones en situaciones de alta o baja saturación de elementos culturales propias de la República de Haití (lugar donde participarían de una misión de paz bajo el mandato de la ONU durante el posterior semestre), y a la *Cultural Intelligence Scale* (CQS; Ang et al., 2007; adaptación Depaula, 2010). Un análisis de regresión lineal por pasos indicó que un 19.4% de la varianza en la efectividad de las decisiones tomadas por los cascos azules depende de las conductas culturales (verbales y no-verbales) que ellos despliegan y del nivel de saturación cultural de las situaciones a resolver.

Palabras clave: efectividad, toma de decisiones, diversidad cultural, conducta culturalmente inteligente.

### **Cultural predictors of decision effectiveness: Experimental study with Argentine peacekeepers**

The study proposes to explore a model of cultural variables predictive of the effectiveness of decision making in environments whose culture differs from that of decision makers. An intentional non-probabilistic sample was composed of 130 peacekeepers. Participants responded to an experimental decision-making task in situations of high or low saturation of cultural elements typical of the Republic of Haiti (where they would participate in a peace mission under the UN mandate during the subsequent semester), and completed the Cultural Intelligence Scale (CQS; Ang et al., 2007; Depaula adaptation, 2010). A linear

<sup>1</sup> Doctor en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y becario posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Dirección postal: Díaz Vélez 1058, Depto. 1, Lomas de Zamora (CP 1832), Buenos Aires, Argentina. Contacto: lic\_pablodepaula@yahoo.com.ar

<sup>2</sup> Doctora en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA) e investigadora adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Dirección postal: Av. Rivadavia 6015, 6<sup>to</sup> piso, Depto. D, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CP 1406), Argentina. Contacto: susana1060@yahoo.com.ar

stepwise regression analysis indicated that 19.4% of the variance in the effectiveness of decisions made by peacekeepers depends on the cultural behaviors (verbal and non-verbal) that they display and the level of cultural saturation of situations.

Keywords: effectiveness, decision making, cultural diversity, culturally intelligent behavior.

### **Preditores culturais da eficácia da decisão: estudo experimental com capacetes azuis argentinos**

O estudo propõe explorar um modelo de variáveis culturais preditivas da eficácia da tomada de decisão em ambientes cuja cultura difere da dos tomadores de decisão. Seleccionamos uma amostra intencional não probabilística composta por 130 capacetes azuis argentinos. Os participantes responderam a uma tarefa de tomada de decisão experimental em situações de alta ou baixa saturação de elementos culturais típicos da República do Haiti (onde participariam de uma missão de paz sob mandato da ONU durante o semestre subsequente) e Escala de Inteligência Cultural (CQS, Ang et al., 2007, adaptação de Depaula, 2010). Uma análise de regressão linear passo a passo indicou que 19.4% da variância na efetividade das decisões tomadas pelos capacetes azuis depende dos comportamentos culturais (verbais e não verbais) que eles implementam e do nível de saturação cultural de situações para resolver.

Palavras-chave: eficacia, tomada de decisão, diversidade cultural, comportamento culturalmente inteligente.

### **Prédicteurs culturels de l'efficacité de la décision: étude expérimentale sur les casques bleus argentins**

L'étude propose d'explorer un modèle de variables culturelles permettant de prédire l'efficacité de la prise de décision dans des environnements où la culture diffère de celle des décideurs. Un échantillon intentionnel non probabiliste composé de 130 casques bleus argentins a été sélectionné. Les participants ont répondu à une tâche expérimentale de prise de décision dans des situations de forte ou de faible saturation d'éléments culturels de la République d'Haïti (où ils participeraient à une mission de paix sous mandat de l'ONU au cours du semestre suivant), et Échelle d'intelligence culturelle (CQS, Ang et al., 2007, Adaptation Depaula, 2010). Une analyse de régression linéaire par étapes a montré que 19.4% de la variance dans l'efficacité des décisions prises par les casques bleus dépend des comportements culturels (verbaux et non verbaux) qu'ils affichent et du niveau de saturation culturelle des situations à résoudre.

Mots-clés: efficacité, prise de décision, diversité culturelle, comportement culturellement intelligent.

---

Cotidianamente, las personas nos hallamos ante escenarios o momentos de la vida debiendo tomar decisiones con escaso tiempo, frente a situaciones imprevistas o novedosas. Podemos hacerlo desplegando decisiones de tipo afectivo o emocional (e.g., Bechara, 2004; Bechara & Damasio, 2005; Bechara, Damasio & Damasio, 2000; Bestch, 2004, 2007; de Oliveira, Lobinger & Raab, 2014; Gigerenzer, 2008, 2009; Kahneman & Klein, 2009; Kahneman, 2013; Klein, 2003, 2008; Laborde & Raab, 2013; Lieberman, 2000, 2005, 2007; Lieberman, Jarcho & Satpute, 2004; Raab & Laborde, 2011; Sadler-Smith, 2011; Sinclair, 2010; Thompson, Tangen & Searston, 2014), o bien analítica o deliberadamente (e.g., Dijkstra, van der Pligt, van Kleef & Kerstholt, 2012; Evans, 2003; Evans & Stanovich, 2013b; Hambrick, Altmann, Oswald, Mainz & Gobet, 2014; Macnamara, Hambrick & Oswald, 2014; Schön, 1983; Smith, 1988; Stanovich, 1999; 2013; Stanovich & West, 2000). Ambas modalidades, son distinguidas en la literatura como juicios o decisiones *intuitivas* (en el primer caso) o *deliberadas* (en el segundo), constituyendo dos alternativas de procesamiento informativo de creciente interés dentro de la psicología cognitiva (e.g., Betsch & Iannello, 2010; Evans & Stanovich, 2013a; Kahneman, 2003).

Algunos autores argumentan que la manera en que los individuos perciben dentro de un grupo el ambiente decisorio dirigiendo, en efecto, sesgos cognitivos y supuestos acerca de la realidad, constituye un eje central para la comprensión de la toma de decisiones (e.g., Allison & Hayes, 1996; Clarke & Mackaness, 2001; Epstein, Pacini, Denes-Raj & Heier, 1996). Factores demográficos, culturales y psicológicos podrían afectar la percepción del contexto, y sus diversos escenarios y situaciones.

Por otro lado, la tradición occidental conceptualizaba restringidamente a la cultura, en tanto la consideraba el elemento más valioso

del patrimonio de una sociedad (i.e., literatura, pintura, arquitectura y artes tradicionales del espectáculo como el teatro, la danza, la ópera, etc.), desestimando su rol sobre el desarrollo del pensamiento humano. Sin embargo, las investigaciones en ciencias sociales han ido ampliando su campo semántico (Berry, 1997, 1999, 2001; Hofstede, 1980, 2001; Rohner, 1984; Sam & Berry, 2010), considerándola como un proceso de incorporación de reglas de conducta social y modos de relación con personas de otras partes del mundo (UNESCO, 2002) en el marco de ambientes de interacción dotados de rasgos característicos subyacentes a un modo de ser bio-psico-social.

En tal sentido, en lo que atañe a las relaciones entre toma de decisiones y cultura, Valenzuela, Srivastava y Lee (2005) sostienen que es relativamente escaso lo que se conoce acerca de la generalidad y validez teórica de las conductas organizacionales, las negociaciones, y los juicios de atribución causal emitidos por sujetos provenientes de diversas culturas, lo que dificulta las posibilidades de predecir procesos y resultados alcanzados trabajando en las culturas ajenas.

En la misma línea, la literatura sobre la temática de la toma de decisiones no ofrece estudios que indaguen la participación de la *inteligencia cultural* sobre los procesos decisorios, entendiendo este constructo como la capacidad individual multidimensional para desempeñarse y conducirse eficazmente en ambientes culturales diversos (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), i.e., situaciones que implican interacciones donde imperan diferencias étnicas y de nacionalidad (Ang, Van Dyne & Koh, 2006; Ang et al., 2007; Depaula, 2010; Ng, Van Dyne & Ang, 2005, 2012; Thomas et al., 2008). Al respecto, Zimmerman, Mueller, Marcon, Daniels y Vowels (2011) sugieren que futuras investigaciones deberían evaluar la habilidad de los decisores para identificar y clasificar rasgos habiendo incorporado información del ambiente y construido *historias* que les permitan decidir y actuar ajustando sus modelos mentales a la situación actualizada.

En estos ambientes culturales diversos emergen diferencias sobre numerosos fenómenos de la cognición social, los estereotipos sobre todo, influyendo en las relaciones intergrupales e interculturales.

Algunos autores (e.g., Spencer-Rodgers, Williams & Peng, 2010, 2012), observan que los estudiantes extranjeros que emigran a países desconocidos para ellos (debiendo trabajar en estrecha colaboración con personas de diversidad de culturas; e.g., Al-Jarrah, 2016), activan procesos de ajuste cultural, logrando adaptarse flexible y eficazmente a las demandas de los ambientes culturales diversos, tolerando la contradicción, la ambigüedad y el cambio, a través de la asimilación e incorporación de creencias laicas sobre determinados objetos sociales (i.e., políticos, étnicos, nacionales, religiosos, etc.) y de estilos cognitivos propios de otras culturas, constituyendo “marcos culturales” (*cultural frames*; Spencer-Rodgers et al., 2012; p. 175) activados frente a determinadas señales ambientales a través de mecanismos automáticos (Hong, Morris, Chiu & Benet-Martínez, 2000). Estos procesos podrían influir en la toma de decisiones, las actitudes y los comportamientos frente la diversidad cultural.

Específicamente, Harrison, Shaffer y Bhaskar-Shrinivas (2004) sostienen que la investigación acerca de las experiencias de los sujetos expatriados demanda conocer “cómo son de intensas y frecuentes las interacciones con los países huéspedes, o cuánto más es requerida la toma de decisiones abstractas” (p. 239), a fin de determinar con mayor precisión en qué medida el ajuste y las habilidades culturales, y la personalidad, se requieren para ser efectivos en diferentes ambientes culturales.

### ***Inteligencia cultural: consideraciones generales y desarrollos recientes***

El marco teórico integrativo propuesto por Sternberg (1986; Sternberg & Grigorenko, 2006; Sternberg & Salter, 1987), el que distingue ciertos componentes de la inteligencia general en cada persona, y sobre todo, otorga relevancia a los “valores contextuales o culturales” que subyacen a dichas diferencias individuales intelectuales, es considerado más adelante por Ang et al. (2007), quienes redefinieron el constructo inteligencia cultural conceptualizándolo como la capacidad individual para entenderse eficazmente con personas que difieren en sus orígenes y conocimientos culturales.

Ang et al. (2007), argumentan que la inteligencia cultural corresponde a una capacidad individual para operar y conducir de manera efectiva en ambientes culturales diversos, asignándole relevancia a componentes precisos como la cognición, la metacognición, la motivación y la conducta, aplicadas a la toma de decisiones, a la emisión de juicios culturales, a la adaptación y al óptimo rendimiento en entornos diversos. Estos autores definen a cada una de las cuatro dimensiones que proponen de la siguiente forma: la *inteligencia cultural metacognitiva*, la cual constituye aquellos procesos mentales que los individuos utilizan para adquirir y comprender el conocimiento cultural, incluyendo el control de conocimientos y pensamientos (e.g., Flavell, 1979) relativos a la cultura; integra capacidades que involucran la planificación, monitoreo y revisión de modelos mentales relativos a normas culturales pertenecientes a países o grupos de personas. La *inteligencia cultural cognitiva*, la cual refleja el conocimiento de normas, prácticas y convenciones adquiridas en diferentes culturas, producto de la educación y las experiencias personales; incluye conocimientos acerca de los sistemas económicos, legales y sociales de diferentes culturas y subculturas (Triandis, 1994), y conocimientos relativos al marco de valores culturales que distingue a cada cultura en particular (Hofstede, 2001). La *inteligencia cultural motivacional*, representante de la capacidad de dirigir la atención y la energía hacia el aprendizaje y funcionamiento en situaciones caracterizadas por diferencias culturales, basándose en intereses intrínsecos (Deci & Ryan, 1985) y en autoconfianza (Bandura, 2002); tales capacidades motivacionales, operan proveyendo una agente de control de afectos, cogniciones y conductas que facilitan el logro de objetivos (Kanfer & Heggestad, 1997). Por último, la *inteligencia cultural conductual*, la cual refleja la capacidad para exhibir apropiadamente acciones verbales y no-verbales, mediante un amplio bagaje de palabras, tonos, gestos y expresiones faciales (Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988), en el curso de la interacción con personas de diferentes culturas, a través de valores culturales propios de escenarios o contextos específicos, incluyendo un vasto repertorio de conductas.

Por su parte, Thomas et al. (2008) destacan que la inteligencia cultural no constituye una mera aplicación del constructo inteligencia hacia un nuevo dominio particular y específico, como lo han sugerido definiciones más tempranas (i.e., Earley & Ang, 2003); contrariamente, representa un único constructo formado por la interacción de capacidades que existen por fuera de los límites en que dichas aptitudes son desarrolladas. En este sentido, el reconocimiento efectivo de la existencia de otras culturas y la definición de la naturaleza de las diferencias entre estas, resulta de los procesos mentales cognitivos (Sternberg, 1997 citado en Thomas et al., 2008) en virtud de haber captado la lógica interna y particular de una determinada conducta emergente de otra cultura.

En lo que atañe a la implicancia de la inteligencia cultural sobre la efectividad de la toma de decisiones, el único estudio empírico que, hasta el momento, ha abordado las relaciones entre la inteligencia cultural, los juicios culturales y la toma de decisiones (resultados cognitivos), junto con la adaptación cultural y el bienestar (resultados afectivos), y la *performance* alcanzada en tareas desarrolladas en ambientes culturales diversos (resultados conductuales), lo constituye la investigación llevada a cabo por Ang et al. (2007).

En el mencionado estudio, considerando la premisa de que la efectividad de los juicios culturales y la toma de decisiones dependería de la comprensión de particulares temas culturales y de la realización de interpretaciones adecuadas sobre la base de valores culturales específicos (Mendenhall & Oddou, 1985 citado en Ang et al., 2007), los autores desarrollaron el instrumento denominado *Cultural Intelligence Scale* (CQS) validándolo longitudinal e interculturalmente a través de sucesivos análisis factoriales confirmatorios que evidenciaron un buen ajuste del modelo (véase Ang et al., 2007), en lo que respecta las cuatro dimensiones ya descritas arriba. Posteriormente, analizaron la capacidad predictiva de la inteligencia cultural metacognitiva y cognitiva sobre la efectividad de los juicios culturales y la toma de decisiones, y la capacidad predictiva de la inteligencia cultural motivacional y conductual sobre la adaptación cultural, seleccionando dos muestras de estudiantes universitarios de grado: una correspondiente a 235 sujetos

provenientes del oeste medio de Estados Unidos (con un 22% de estudiantes extranjeros); y otra muestra integrada por 358 sujetos provenientes de Singapur (el 25% de los estudiantes eran extranjeros).

Los juicios culturales y la toma de decisiones fueron evaluados en la muestra estadounidense a través de cinco *escenarios interculturales* de toma de decisiones (Cushner & Brislin, 1996 citado en Ang et al., 2007) en los se involucraban valores humanos (i.e., colectivismo, distancia de poder, masculinidad etc., y personas de diferentes partes del mundo (i.e., Estados Unidos, Francia, Corea del Sur, Japón, Filipinas, China y Oriente Medio), debiendo los participantes leer los escenarios que planteaban descriptivamente determinadas interacciones culturales, para luego seleccionar la mejor respuesta explicativa cada uno; para el caso de la muestra singapurense, los participantes analizaron un *caso intercultural* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997 citado en Ang et al., 2007) debiendo describir sus estrategias para resolver el dilema planteado. Por otro lado, el ajuste de interacción intercultural fue evaluado mediante tres preguntas temáticas directas (e.g., *¿Qué tan bien has ajustado a la situación actual en términos de socializar con la gente?*), y el bienestar fue determinado a través de cuatro ítems en relación con los cuales se solicitó a los participantes que evaluaran el alcance de su bienestar general para diferentes aspectos específicos (e.g., *haber sido capaz de concentrarse en lo que usted ha estado haciendo*).

Los resultados más relevantes de esta investigación (en relación a las variables principales del presente estudio) arrojados por un modelo de regresión jerárquica por pasos (*stepwise*), indicaron que la inteligencia cultural general incrementó el porcentaje de varianza explicada en los juicios culturales y en la toma de decisiones (en un 5% para la muestra estadounidense y en un 3% para la singapurense, determinado que la inteligencia cultural metacognitiva predijo los juicios culturales y la toma de decisiones por encima de las variables controladas (edad, sexo, experiencia intercultural, capacidad mental general, inteligencia emocional y los cinco grandes factores de la personalidad); al tiempo que la inteligencia cultural cognitiva predijo los juicios culturales y la toma de decisiones también por encima de las variables controladas.



Por otro lado, la inteligencia cultural motivacional y conductual predijeron el ajuste intercultural y el bienestar (véase Ang et al., 2007). Los autores obtuvieron resultados similares analizando una muestra de *managers* internacionales (no estudiantes) que integraban un programa de desarrollo ejecutivo, mostrando además, que las dimensiones metacognitiva y conductual resultaron predictores significativamente positivos del rendimiento alcanzado en la tarea (en ambas muestras).

Con estos resultados, Ang et al. (2007) concluyeron que ciertas capacidades cognitivas como el cuestionamiento de supuestos, el ajuste de modelos mentales y el conocimiento cultural, “son especialmente importantes para hacer juicios y tomar decisiones precisas cuando las situaciones implican la diversidad cultural” (p. 362). No obstante, ellos sugirieron abordar estos procesos en diferentes funciones operativas, puestos de trabajo y contextos, analizando la estructura cognitiva del conocimiento, la conciencia y la reflexión cultural (CQ cognitiva y metacognitiva), y realizar nuevos estudios empíricos incluyendo ejercicios dramatúrgicos (i.e., juego de rol —*role playing*— y simulaciones) que impliquen la acción física y el despliegue de procesos emocionales y sensoriales, procurando mejorar la flexibilidad de comportamiento cultural (CQ conductual), entre otras cuestiones relevantes para el constructo en cuestión.

Posteriormente, MacPherson (2010) abordó cualitativamente la negociación en toma de decisiones en la enseñanza multicultural observando que, frente a incidentes críticos de tipo intercultural, los maestros o profesores toman decisiones colaborativamente, creativa e integralmente, a través de dos categorías emergentes: a) *decisiones reflexivas o cognitivas (minding decision-making)*, incentivando la atención, la reflexión, la toma de conciencia, la intencionalidad, la responsabilidad y la aplicación del pensamiento crítico para realizar elecciones resolutivas de los problemas, permitir la diversidad de lenguajes y culturas, respetar y compartir el poder, y arbitrar con justicia los conflictos, y b) *decisiones de respuesta o conductuales (responding decision-making)*, promoviendo procesos de empatía, compasión, acción, buena voluntad, habilidades para responder a los conflictos responsablemente, a través de acciones

de apertura a las comunidades interculturales, el fomento de espacios seguros, la protección dirigida a los estudiantes y sus contextos culturales de origen, y la definición de cursos de acción para lograr el afrontamiento de los conflictos.

A propósito de las decisiones interculturales de tipo reflexivo mencionadas en el párrafo anterior, Thomas (2006) destaca el concepto de *mindfulness* (concienciación) aplicado al ámbito de las interacciones interculturales (e.g., Spencer-Oatey, 2013; Sternberg, 2000) como una dimensión de la inteligencia cultural (i.e., la metacognitiva) encargada de ligar los conocimientos y las acciones culturales, incrementando la conciencia y la atención sobre la experiencia o la realidad actual (limitando el foco a un rango de estímulos culturales), monitoreando de modo constante los estado internos (i.e., pensamientos, motivaciones y emociones) y el ambiente externo, creando como resultado de este procesamiento cognitivo, nuevas categorías y perspectivas del mundo almacenadas en la memoria. Para otros autores (e.g., Brislin, Worthley & Macnab, 2006), la conciencia sobre alguna diferencia cultural permite la conexión con una conducta cultural específica vertida sobre un vasto horizonte de temas culturales (Hofstede, 2001), las que son acompañadas por implicaciones y asociaciones emocionales particulares.

Desde una perspectiva que contrasta en cierta forma con las anteriores ideas que respaldan la importancia de la actividad metacognitiva o reflexiva en el marco de las relaciones interculturales, Maldonado y Vera (2014) destacan la combinación entre la inteligencia cultural y la *improvisación* configurando una habilidad para conducir y resolver situaciones de crisis internacional (i.e., desastres naturales, ataques terroristas, etc.), dependiendo del tipo particular de crisis enfrentada. La improvisación resultaría de una combinación de espontaneidad y creatividad en tiempo real, por fuera de los planes y rutinas programadas.

### ***Breve nota acerca de la aplicación de la inteligencia cultural en contextos militares***

La definición de inteligencia cultural merece ser abordada con relación a sus cualidades desplegadas específicamente en ámbitos militares,

a los fines de describir y contextualizar la muestra de sujetos seleccionada para realizar el presente estudio. Bajo esta premisa, Coles (2005) la define como un análisis de información social, política, económica y otros aspectos demográficos, que es provista por la comprensión o entendimiento de las personas o la historia de cada nación en particular, sus instituciones, aspectos psicológicos, creencias y conductas. En lo que respecta puntualmente al desarrollo y aplicación de la inteligencia cultural en dichos ámbitos, las investigaciones y las prácticas sobre el terreno se focalizan en la educación y el entrenamiento de acuerdo a los requerimientos de los líderes militares y las demandas del contexto operacional multicultural donde residen eventualmente, en las características culturales propias del país anfitrión o la sociedad receptora en la cual se produzca el despliegue de operaciones militares, y en las capacidades personales actuales de los líderes militares o los soldados, en términos de los niveles de inteligencia cultural que presenten.

Hajjar (2010) afirma que los ámbitos militares contemporáneos conducen un proceso de transformación o mejora de las competencias culturales profesionales, a través de diversos centros y programas de educación y entrenamiento. Ng, Van Dyne y Ang (2012) delimitan el abordaje empírico de la inteligencia cultural en diversas disciplinas y ámbitos de aplicación. Entre ellos, otorgan relevancia a las operaciones militares (e.g., Ng, Ramaya, Teo & Wong, 2005) y las operaciones de mantenimiento de la paz de la Organización de las Naciones Unidas (ONU; e.g., Seiler, 2007). Particularmente, Ng et al. (2012) consideran que solo algunas investigaciones han analizado las relaciones entre la inteligencia cultural y algunas variables psicológicas, sobre todo, haciendo referencia a la dimensión cognitiva que integra este constructo; entre estos estudios, mencionan los hallazgos de Ang et al. (2007) en relación a los juicios y toma de decisiones culturales (ya referidos arriba).

En un estudio realizado por Depaula (2010, 2012, 2013), se abordó transeccionalmente una muestra de 400 estudiantes militares argentinos (con una edad promedio de 21.71 años) cursantes de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa dictada en el Colegio

Militar de la Nación, considerando la evaluación de su *performance* o rendimiento global resultante de la formación académica e instrucción militar recibida. Los sujetos respondieron a una batería de instrumentos psicométricos integrada por una encuesta sociodemográfica de relevamiento de datos (i.e., edad, sexo, lugar de nacimiento, lugar de residencia, lazos de parentesco multiculturales, estadías transculturales previas, etc.) y los instrumentos *Cultural Intelligence Scale* (CQS, Ang et al., 2007; adaptación Depaula, 2010), el *Big Five Inventory* (BFI; Castro Solano & Casullo, 2001; John, 1990), y la *Escala de Metas de Aprendizaje, Población Militar* (EMA-M; Castro Solano & Casullo, 2002), entre otros test psicológicos. Se indagó *ad hoc* el nivel predictivo de determinadas variables sobre el rendimiento alcanzado, efectuándose un análisis de regresión lineal jerárquica.

Los resultados arrojados por el modelo predictivo del rendimiento indicaron que los aspectos de la personalidad asociados al factor responsabilidad o conciencia (i.e., personas escrupulosas, ordenadas, con fuerte voluntad y determinación, puntuales y confiables; Castro Solano, 2005) resultaron los predictores de mayor jerarquía significativa del rendimiento general de los estudiantes militares, al tiempo que la exacerbación de afabilidad o agradabilidad manifiesta en el marco de las relaciones interpersonales (i.e., egocentrismo, insensibilidad, hostilidad, escepticismo respecto de las intenciones de los demás, dados en personas que resultan más competitivas que cooperativas) predijeron el rendimiento general en forma negativa. Asimismo, la inteligencia cultural reflexiva-motivacional, i.e., el monitoreo deliberado de afectos, conocimientos y habilidades (Thomas et al., 2008) que llevan a cabo los estudiantes a través de procesos psicológicos de los que participan sus representaciones mentales acerca de la diversidad cultural, resultó un predictor positivo de su rendimiento general. Por último, en cuanto a las metas de aprendizaje, las metas aversivas externas también resultaron predictores negativos del rendimiento general, lo cual significa que aquellos estudiantes que reciben la formación académica y estudian los respectivos contenidos motivados extrínsecamente por determinadas causas (i.e., lograr el acceso a la carrera militar —la que implica

necesariamente recibir la formación académica de forma paralela—, como una obligación impuesta de la que tienen que liberarse en el menor tiempo posible, y/o solo para asegurar su permanencia en la institución) presentan una mayor probabilidad de alcanzar una baja *performance*. Las conclusiones del estudio anterior condujeron a nuevas ideas de investigación procurando indagar la implicancia de determinados procesos cognitivos (e.g., la toma de decisiones, los tipos de recuerdos activados) sobre los ambientes culturales diversos.

Para el caso del presente trabajo, en lugar de evaluar estudiantes militares, se evaluó psicológicamente a profesionales militares (*cascos azules*) con y sin experiencia en misiones de paz, decidiendo llevar a cabo la investigación a través de un diseño experimental, cuyos estudios empíricos serán presentados en los posteriores apartados. Bajo este contexto profesional, las misiones de paz llevadas a cabo bajo el mandato de la ONU constituyen un genuino ejemplo de prácticas desplegadas frente a la diversidad cultural. En tales operaciones cascos azules o *peacekeepers* se desempeñan tomando decisiones en diversas zonas de conflicto internacional. El desarrollo de estas misiones exige cotidianamente el establecimiento de relaciones con nativos o lugareños que integran la población local y con profesionales militares (del Ejército, la Armada y/o la Fuerza Aérea), provenientes de otras Fuerzas de Seguridad (e.g., Gendarmería) o civiles (e.g., traductores de idiomas), pertenecientes a otras organizaciones no gubernamentales o a fuerzas armadas extranjeras, divergiendo radicalmente sus rasgos étnicos, religiosos, idiomáticos, etc. (Azzollini, Torres, Depaula, Clotet & Nistal, 2010a; Azzollini, Torres, Depaula, Clotet & Nistal, 2010b; Torres, Azzollini, Depaula & Clotet, 2010).

Las diferencias existentes entre la cultura de origen de los cascos azules y la idiosincrasia de la cultura huésped de la misión de paz, implican el devenir de situaciones dotadas de diferentes niveles de saturación o incertidumbre del ambiente decisorio, i.e., un mayor o menor nivel de desconocimiento de los rasgos o elementos que emergen frente al decisor. En tanto, errores de interpretación informativa sobre este tipo de situaciones culturales típicas (e.g., interpretar como una potencial

amenaza o como un acto hostil algún tipo de conducta o gesto de parte de un nativo hacia otro, que en realidad constituye un *ritual religioso* característico de la región), pueden ocasionar la toma de una *decisión de intervención* militar inadecuada sobre la situación (e.g., efectuar una advertencia sobre los lugareños, interrumpiendo su ritual religioso), lo que iría en detrimento del respeto sobre la cultura de acogida, o bien generar una escalada de conflicto ligada a la efectividad del accionar manifiesto por el personal que representa a la ONU.

Cabe plantear los siguientes interrogantes que enmarcan el problema de investigación: ¿En qué medida la inteligencia cultural de los cascos azules se asocia a la efectividad que alcanzan cuando deben tomar decisiones de intervención sobre situaciones culturales típicas de una misión de paz? ¿Existen variables culturales que influyen sobre la efectividad alcanzada al tomar ese tipo de decisiones?

El presente trabajo tiene como objetivos: a) Determinar si existen relaciones entre los niveles globales y dimensionales de inteligencia cultural de los sujetos y la efectividad decisoria; b) Analizar si la inteligencia cultural, niveles altos o bajos de saturación de elementos culturales de los que están provistas determinadas situaciones decisorias, y una toma de decisiones de tipo emocional o racional, resultan predictores significativos del nivel de efectividad de las decisiones tomadas.

## **Método**

### ***Participantes***

Se seleccionó una muestra no probabilística intencional integrada por 130 cascos azules, quienes habían recibido entrenamiento para participar bajo el rol de voluntarios en la denominada *Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití* (Minustah); dicho entrenamiento los instruía mayormente en el uso de las Reglas de Empeñamiento o Enfrentamiento de la ONU (*Rules of Engagement*, ROE; Department of Peacekeeping Operations Military Division, 2008) para operar en dicha región, no implicando una instrucción o

aprendizaje específico dirigido a entrenar a los sujetos que participarían del estudio en cuestiones idiosincráticas de la cultura haitiana.

La edad promedio de los participantes fue de 29.04 años ( $SD = 5.13$  años), siendo de sexo masculino en su totalidad. El 43.8% de los sujetos ( $n = 57$ ) había participado previamente de una misión de paz (un 33.1%,  $n = 43$ , había participado de la Minustah, y un 10.8%,  $n = 14$ , había participado de otras misiones de paz desarrolladas en diversos países), mientras que el 56.2% ( $n = 73$ ) no había participado de ninguna misión de paz. De los sujetos 43 que habían participado alguna vez de la Minustah, 41 lo había hecho en una oportunidad, y solo 2 sujetos habían participado en dos oportunidades.

### ***Medición***

En una primera fase del estudio, los participantes recibieron tratamientos experimentales aplicados a través de un programa informático denominado *Software Interactivo de Toma de Decisiones* (SITDE 1.0; Depaula et al., 2012), con el propósito de evaluar la efectividad decisorio de los cascos azules ante ambientes culturales diversos (propios de la región de Haití, en lo que respecta a sus rasgos o pautas culturales típicas).

La operacionalización de la variable independiente representada por el *tipo de decisiones tomadas* (intuitivas vs. analíticas) durante la tarea presentada en el experimento, estuvo dada por la manipulación del proceso decisorio mediante la aplicación de una consigna decisorio intuitiva o emocional (“Usted debe basar su decisión en lo que sienta emocionalmente”) o de una consigna decisorio deliberada o racional (“Usted debe basar su decisión en lo que piense racionalmente”), considerando el modelo teórico propuesto por Betsch (2004; Betsch & Kunz, 2008). Con esta consigna experimental, los participantes (asignados al azar a alguna de las dos consignas decisorias —consigna “emocional”: grupos experimentales A y B; consigna “racional”: grupos experimentales C y D—) debían responder a una tarea dispuesta de seis situaciones experimentales (dos de prueba y cuatro de evaluación; véase Figura 1), posibles y cotidianas, con las que un casco azul puede

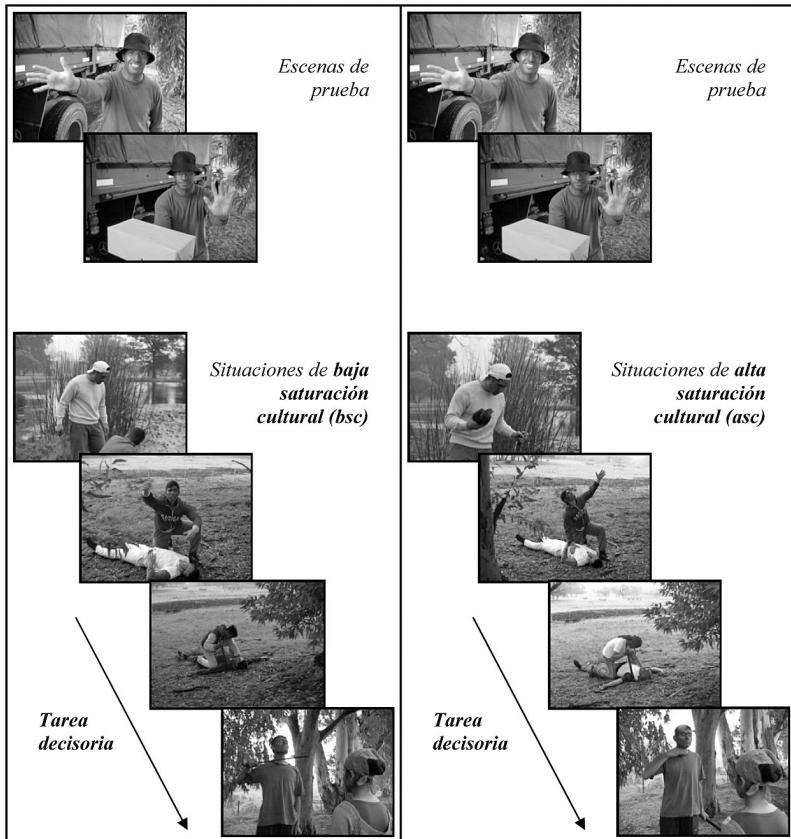
enfrentarse en el contexto de una misión de paz desplegada en Haití. Frente ambas consignas decisorias y ante la totalidad de las situaciones, los sujetos se hallaban en idénticas condiciones o igual estado de situación operativa (típico de determinadas tareas de “patrullaje” de la ONU), a saber: el *peacekeeper* era parte de una patrulla, no contaba con el apoyo de la Policía Nacional de Haití (PNH, debiendo asumir dicho rol), y no disponía de medios de comunicación (e.g., radio, celular) que le permitieran establecer contacto con el centro de operaciones de la ONU o con la Unidad o Fuerza de Tarea que integraba en dicho momento hipotético (escenario simulado).

Por otro lado, la operacionalización de la variable independiente representada por el *nivel de saturación o incertidumbre cultural* (baja vs. alta) se determinó a través de la elaboración de las seis escenas mencionadas arriba, de las cuales las escenas de prueba eran idénticas para la totalidad de la muestra, y la posterior serie de cuatro videos variaba conforme a la aparición o no de patrones típicos de la cultura haitiana. Cada una de las situaciones de baja saturación cultural estaba representada por un valor absoluto de 0 puntos, y cada una de las situaciones de alta saturación cultural estaba representada por un valor de 1 punto.

El nivel de alta saturación cultural (incertidumbre) operacionalizado en los grupos experimentales A y C, estuvo definido por los datos recopilados de entrevistas en profundidad realizadas al representante de Comunicación y Cultura de la Embajada de Haití en Argentina quien facilitara material bibliográfico de interés para el diseño (e.g., Hurbon, 1993), y por elementos típicos de la cultura haitiana seleccionados de acuerdo a la información obtenida previamente de la realización de *focus groups* de los que participaron cascos azules con y sin experiencia en este tipo de misiones de paz (Azzollini, Depaula & Torres, 2013), entre otros datos, experiencias y lecciones aprendidas suministradas en las sucesivas reuniones tenidas con miembros de la Plana Mayor (jueces expertos) de los contingentes desplegados en la Minustah, los que evaluaron precedentemente el contenido de las escenas que representaron la versión definitiva del *software*. La validez de contenido de las situaciones (en términos de la efectividad decisoria —intervención



vs. no intervención—, definida por el tipo de saturación cultural de cada escena), fue determinada por 2 jueces expertos, con rango de Oficiales, con alta experiencia en la Minustah ( $k = .75$ ;  $p = .028$ ).



*Figura 1.* Esquema general del procedimiento experimental de imágenes dinámicas o videos aplicado a través del SITDE 1.0 (situaciones o escenas con diferentes niveles de saturación cultural). Las escenas ubicadas del lado izquierdo de la figura integraron los grupos experimentales B y D (situaciones de baja saturación cultural); las escenas situadas del lados derecho de la figura integraron los grupos experimentales A y C (situaciones de alta saturación cultural).

Con el propósito de lograr una mayor comprensión de las diferencias de contenido audiovisual (guiones) y, metodológicamente, del significado de la manipulación experimental instrumentada mediante los elementos (culturales) que definieron cada uno de los cinco pares de escenas mencionados arriba (Ver apéndice).

La valoración de la variable dependiente *efectividad decisoria*, se determinó considerando efectivas aquellas decisiones que implicaban la “intervención” (realizar cualquier acción relacionada con la ocurrencia de la escena observada) sobre situaciones de baja saturación cultural (grupos B y D), y aquellas decisiones que implicaban la “no intervención” (no involucrarse en la escena) sobre las situaciones de alta incertidumbre cultural (grupos A y C), conforme a la evaluación consensuada de los miembros de la Plana Mayor del contingente próximo a desplegarse en la Minustah, de cuya muestra seleccionada participaría del experimento. Nuevamente, y en todos los casos, las escenas de alta saturación cultural eran análogas a las de baja saturación cultural.

Las decisiones efectivas (conforme a la intervención o no intervención esperada según el grupo experimental que integrara cada participante) fueron calificadas con el valor de “1” por cada escena o situación decisoria, y las decisiones inefectivas fueron calificadas con el valor de “0” por cada escena o situación decisoria. La efectividad decisoria total alcanzada en la serie de 4 escenas representó un valor absoluto de 4 puntos (máxima efectividad) habiendo decidido “intervenir” en la totalidad de las escenas correspondientes a los grupos B y D —baja saturación cultural— o habiendo decidido “no intervenir” en la totalidad de las escenas de los grupos A y C -alta saturación cultural-; a la inversa, la efectividad decisoria total alcanzada en la serie de 4 escenas representó un valor absoluto de 0 puntos (mínima efectividad) habiendo decidido “intervenir” en la totalidad de las escenas correspondientes a los grupos A y C —alta saturación cultural— o habiendo decidido “no intervenir” en la totalidad de las escenas de los grupos B y D —baja saturación cultural—.

La variable inteligencia cultural fue evaluada administrando un test psicométrico denominado *Cultural Intelligence Scale* (CQS; Ang et al.,

2007, adaptación Depaula, 2010; véase también Moyano Pacheco, Taberero Urbieto, Melero & Trujillo, 2015; Sousa, Gonçalves, Reis & Vieira dos Santos, 2016), instrumento de lápiz y papel que evaluaba el nivel de inteligencia cultural de los participantes mediante 20 ítems que operacionalizan las cuatro dimensiones del constructo (Earley & Ang, 2003), a saber: a) metacognitiva (procesos mentales de adquisición y comprensión del conocimiento cultural, planificación, monitoreo y revisión de modelos mentales relativos a normas culturales de países o grupos de personas), b) cognitiva (conocimiento de normas, valores, sistemas y prácticas de diferentes culturas, producto de la educación y las experiencias personales), c) motivacional (capacidad para orientarse hacia el aprendizaje y funcionamiento óptimo en situaciones culturales diversas, controlando afectos, cogniciones y conductas adaptativas), y d) conductual (manifestación apropiada de acciones verbales y no-verbales). Los reactivos se responden mediante una escala de tipo *Likert* con 7 opciones de respuesta, pero a fin de reducir los tiempos de administración, en este estudio el formato contempló 5 opciones cuyo escalamiento presentaba las categorías entre Muy en desacuerdo y Muy de acuerdo.

Por otro lado, en lo que respecta a los criterios de validez y confiabilidad de la prueba, en virtud de análisis factoriales precedentes (Depaula, 2010, 2012; Depaula & Azzollini, 2011, 2012, 2013), la escala utilizada en el presente estudio se halla integrada por las siguientes dimensiones: inteligencia cultural reflexiva-motivacional, inteligencia cultural cognitiva e inteligencia cultural conductual-lingüística; la medida global de inteligencia cultural y las dimensiones mencionadas presentaron valores de  $\alpha$  de Cronbach que oscilaron entre .65 y .80 (i.e., inteligencia cultural global  $\alpha = .80$ , inteligencia cultural reflexiva-motivacional  $\alpha = .65$ , inteligencia cultural cognitiva  $\alpha = .78$ , e inteligencia cultural conductual-lingüística  $\alpha = .77$ ).

A los fines de analizar otras hipótesis no contempladas en el presente estudio, el SITDE 1.0 permitió evaluar otras variables tales como los tiempos que tomó cada una de sus decisiones, y las memorias o recuerdos activados durante los procesos decisorios (juicios de saber o de recordar; e.g., Tulving, 1972, 1983, 2002).

### ***Procedimiento***

Con el consentimiento institucional previo, los sujetos fueron evaluados —según el grupo experimental A, B, C o D— en un laboratorio de informática e idiomas provisto de recursos tecnológicos consistentes en el *hardware* requerido de acuerdo a las características de la muestra y el manejo óptimo del SITDE 1.0 (i.e., veinte ordenadores dispuestos de monitores LCD de 17 pulgadas y auriculares) mediante los cuales se presentaron los tratamientos experimentales con auxilio del *software*. De antemano, se aclaró a los sujetos experimentales que la prueba era de carácter anónimo y que ellos podrían renunciar a la continuidad de su participación durante cualquier momento del experimento. Complementariamente, los sujetos firmaron el consentimiento informado correspondiente.

Luego de responder a la tarea experimental, los sujetos fueron trasladados a un aula continua al laboratorio de informática e idiomas, donde respondieron a una encuesta sociodemográfica (que recopilaba datos adicionales tales como la edad —medida en años—, el sexo de los participantes, sus experiencias previas de participación en misiones de paz desarrolladas en la región de Haití, entre otra información de menor importancia para el presente estudio), la que incluía el protocolo de respuesta correspondiente al instrumento CQS (para realizar la evaluación de la inteligencia cultural). La encuesta fue administrada mediante un formato de lápiz y papel, cuyo tiempo para ser completada no demoraba más de 15 minutos aproximadamente.

### ***Análisis de los datos***

La información recopilada fue tabulada en una matriz de SPSS 22.0, realizando análisis estadísticos de correlaciones (a través del cálculo del coeficiente *Rho de Spearman*) y de regresión lineal por pasos (*stepwise*, mediante el cálculo del coeficiente  $\beta$ ).

## Resultados

### *Estudio 1: Análisis correlacional de la inteligencia cultural y la efectividad decisoria*

En principio, para verificar si las muestras respondían a una distribución normal, se llevó a cabo el *Test de Kolmogorov-Smirnov* indicando que las variables no respondían a ese tipo de distribución ( $p < .05$ ). En consecuencia, los análisis estadísticos realizados fueron de tipo no paramétrico.

Explorando si existían asociaciones entre la efectividad decisoria y las medidas de inteligencia cultural (global y dimensional), se realizó un análisis de correlación *Rho de Spearman* indicando que una mayor capacidad para exhibir apropiadamente acciones verbales y no-verbales interactuando con personas de diferentes culturas y desplegando conductas adaptativas frente a la diversidad (inteligencia cultural conductual-lingüística) se relaciona con decisiones tomadas de modo efectivo ( $\rho = .32, p = .000$ ), confirmando la H1 del estudio. La inteligencia cultural global se asocia positiva y significativamente a altos niveles de efectividad decisoria, pero en menor proporción ( $\rho = .21, p < .05$ ), debiéndose a la correlación descrita previamente, por ser la inteligencia cultural conductual-lingüística una dimensión del constructo global.

**Tabla 1**

*Relaciones entre la efectividad decisoria y la inteligencia cultural*

Medida	1
1. Efectividad decisoria	
2. Inteligencia cultural reflexiva-motivacional	.10
3. Inteligencia cultural cognitiva	.11
4. Inteligencia cultural conductual-lingüística	.32**
5. Inteligencia cultural global	.21*

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Adicionalmente, vale aclarar que la correlación significativa hallada entre la efectividad decisoria y la inteligencia cultural conductual-lingüística ameritaba considerar a esta última como una co-variable, a fin de explorar si la relación entre el grupo experimental (tipo de consigna decisoria —emocional vs. racional— / nivel de saturación cultural —alta vs. baja—) y la efectividad, resultaba afectada. Sin embargo, dado que la distribución de la inteligencia cultural conductual-lingüística responde a una U invertida y la efectividad es una distribución lineal, no resultaba posible efectuar un análisis no paramétrico que permitiera incluir a ambas variables. No obstante, a modo de curiosidad no sistemática, se realizó un ANCOVA, comprobándose que si bien la co-variable inteligencia cultural conductual-lingüística influía sobre ambas variables ( $F = 5.19, p < .05$ ), la relación entre el tipo de grupo experimental y la efectividad mantenía su nivel de significación ( $F = 39.75, p = .000$ ). En suma, dicha relación resultaría genuina, y la inteligencia cultural conductual lingüística co-variaba con ambas variables (se utiliza el potencial por lo inadecuado del análisis, desde un punto de vista estadístico).

### ***Estudio 2: Análisis de un modelo de predictores culturales de la efectividad decisoria***

A fin de poner a prueba la H2, i.e., que la inteligencia cultural conductual-lingüística y el nivel de saturación de elementos culturales de las situaciones decisorias resultan predictores significativos de la efectividad, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal por pasos (*stepwise*), considerando a la efectividad decisoria como variable dependiente, y jerarquizando la inclusión de tres bloques de variables independientes, i.e., las dimensiones de la inteligencia cultural (incluidas en el modelo de regresión en el Paso 1), la consigna decisoria (emocional vs. racional; incluidas en el Paso 2), y la saturación cultural (alta vs. baja; incluidas en el Paso 3).

Los resultados de este análisis indicaron que la inteligencia cultural conductual-lingüística resulta un predictor positivo de la efectividad

decisoria alcanzada por los cascos azules, i.e., conforme aumenta el despliegue apropiado de acciones verbales y no-verbales, de procesos emocionales, sensoriales y corporales (e.g., gestos, expresiones faciales), las decisiones tomadas resultan en mayor medida correctas ( $B = .39$ ,  $\beta = .33$ ,  $\Delta R^2 = .11$ ,  $F = 16.17$ ,  $p < .000$ ), al tiempo que el nivel de saturación de elementos culturales presentes en la situaciones decisorias predice negativamente la efectividad de las decisiones, i.e., conforme se incrementa la aparición de elementos culturales, disminuye la efectividad de las decisiones tomadas frente a la incertidumbre del ambiente ( $B = -.63$ ,  $\beta = -.31$ ,  $\Delta R^2 = .09$ ,  $\Delta F = 15.03$ ,  $p < .000$ ). Con todo, el valor de  $R^2$  corregida = .19 ( $p = .000$ ) indica que un 19.4% de la varianza en la efectividad de las decisiones tomadas por los cascos azules depende de las conductas culturales que ellos despliegan acompañando sus procesos decisorios e, inversamente, del nivel de saturación cultural de la/s situación/es.

**Tabla 2**

*Correlaciones bivariadas entre Variables Críticas*

Medida	1	2	3	4	5	6
Efectividad Decisoria						
Inteligencia Cultural reflexiva-motivacional	.20*					
Inteligencia Cultural cognitiva	.11	.46**				
Inteligencia Cultural conductual-lingüística	.33**	.20*	.25**			
Inteligencia Cultural global	.17*	.41**	.67**	.61**		
Consigna Decisoria (emocional vs. racional)	-.22**	-.11	-.01	-.30**	-.16*	
Saturación Cultural (alta vs. baja)	-.31**	-.23**	-.08	-.02	-.07	-.01

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

**Tabla 3**

*Análisis de Regresión Lineal por Pasos de los Predictores Culturales de la Efectividad Decisoria*

Predictor	Modelo 1	Modelo 2
	B	B
Paso 1: Constante		
Inteligencia Cultural conductual-lingüística	.33**	
Paso 2: Constante		
Inteligencia Cultural conductual-lingüística		
Paso 3: Constante		
Inteligencia Cultural conductual-lingüística		.33**
Saturación Cultural (alta vs. baja)		-.31**
R <sup>2</sup>	.11	.21
R <sup>2</sup> Corregida	.10	.19
ΔR <sup>2</sup>	.11	.09
F	16.17**	16.49**
ΔF	16.17**	15.03**

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

## Discusión

El presente estudio ha arrojado resultados significativos intentando esclarecer en qué medida las ciertas variables culturales (i.e., la inteligencia cultural, la aparición de elementos o patrones culturales idiosincráticos de un país o región) influyen sobre la efectividad de las decisiones tomadas por militares que asumen el rol de cascos azules.

En principio, se encontró que la inteligencia cultural se asocia positiva y significativamente con la efectividad decisoria. Específicamente, la manifestación de conductas verbales y no-verbales culturalmente inteligentes, sin mediar demasiado la reflexión deliberada sobre las



diferencias culturales percibidas, incrementa el nivel de efectividad de las decisiones tomadas.

Posteriormente, se halló que la variable cultural en mayor medida predictora de la efectividad decisoria corresponde a la mencionada dimensión comportamental de la inteligencia cultural, lo cual resulta coincidente con los hallazgos de Ang et al. (2007), quienes habían encontrado en una muestra de *managers* internacionales (no estudiantes) que las conductas culturalmente inteligentes resultaron predictores significativamente positivos del rendimiento alcanzado en la tarea. En consonancia con estos resultados, pero en un estudio llevado a cabo específicamente en el ámbito militar, en el que se realizó también un análisis de regresión lineal por pasos (*stepwise*) sobre una muestra de 132 militares (con un promedio de edad de 28.28 años) integrantes de las tropas turcas desplegadas en la *European Union Force* (EUFOR), sobre la región de Bosnia y Herzegovina, se halló que la inteligencia cultural conductual resultaba el predictor significativo de mayor impacto sobre el rendimiento adaptativo de los sujetos, por encima de sus niveles de experiencia previa multicultural y de autoeficacia, mientras que la dimensión motivacional lo fuera en menor proporción (Şahin & Gürbüz, 2014).

Ahora bien, el modelo de regresión lineal arrojado en este estudio evidenció que el incremento de elementos culturales de las situaciones decisorias disminuye la efectividad concomitante, sumado este factor predictivo a un alto nivel de inteligencia cultural conductual-lingüística, mientras que los efectos de la consigna decisoria (i.e., emocional vs. racional) no resultan significativamente predictivos de la variable dependiente. Tal observación, indicaría que las variables netamente culturales, i.e., la inteligencia cultural y el nivel de aparición de patrones culturales en el ambiente decisorio, reducen los efectos de la modalidad decisoria desplegada frente a la situación, legitimando entonces la importancia de considerar el *componente cultural*, tanto a nivel individual como contextual, a la hora de buscar óptimos resultados cuando se opera o se resuelven tareas en una cultura diferente. Dicho esto, las decisiones tomadas por los cascos azules de *Intervenir* o *No intervenir* haciéndolo

de forma correcta frente a diferentes escenarios interculturales, implicarían el logro de un debido *ajuste intercultural*, paralelamente a alcanzar una toma de decisión efectiva (Ang et al., 2007).

En un estudio realizado por Depaula (2016) mediante el cual se analizó una muestra de cascos azules voluntarios para participar de una misión de paz en Haití, evaluando la toma de decisiones ante escenarios de mayor o menor nivel de saturación de elementos culturales haitianos típicos, se comprobó que frente a situaciones de mayor incertidumbre saturación cultural, el despliegue de procesos decisorios intuitivos o emocionales resultó más efectivo (acompañado de la activación de recuerdos semánticos y de menores registros de tiempo decisorio), facilitando el accionar correcto de los cascos azules y evitando así el advenimiento de problemas con los lugareños haitianos surgidos de intervenir en situaciones que no lo hubiera requerido, por deberse a la idiosincrasia de la cultura huésped. Por el contrario, las decisiones racionales o deliberadas fueron menos efectivas cuando se incrementaba la saturación de elementos culturales. Esta última observación, avala en cierta forma el modelo predictivo hallado en el presente estudio, en tanto los aspectos más cognitivos y metacognitivos de la inteligencia cultural no predijeron la efectividad decisoria, dado que el incremento de incertidumbre cultural del ambiente demandaría una mayor participación de conductas culturales, más espontáneas y corporales.

Con estas conclusiones, es oportuno retomar las ideas de Maldonado y Vera (2014), quienes enfatizan en combinar la inteligencia cultural y la improvisación a los fines de resolver de modo efectivo situaciones de crisis internacional dotadas de altos niveles de incertidumbre, en tanto la segunda emergería de la manifestación en tiempo real de conductas espontáneas y creativas a nivel cultural.

Independientemente de que la consigna decisoria no evidenció operar como una variable predictiva de la efectividad, podría pensarse que los aspectos psicológicos que diferencian las dimensiones de la inteligencia cultural (en materia de procesos de pensamiento guiado o conductas espontáneas), se asociaría a algún tipo o estilo de decisión concreta. El contraste entre el dominio metacognitivo o

reflexivo-motivacional de la inteligencia cultural (e.g., Thomas et al., 2008; Depaula, 2010), que en este estudio no estuvo asociado significativamente a la efectividad decisoria de los militares, difiere sensiblemente de las conductas culturalmente inteligentes, hipotéticamente movilizadas por mecanismos intuitivos altamente teñidos de afecto y emoción, las que formarían parte de aquella *caja de herramientas decisoria*, en mayor medida inconsciente, integrada por heurísticos que operan como una guía para la toma de decisiones (e.g., Campitelli, Connors, Bilalić & Hambrick, 2015; de Oliveira et al., 2014; Gigerenzer, 2008; Raab, 2012). La intuición y las emociones devenidas en decisiones y conductas culturales efectivas, podrían relacionarse también con la empatía y la tolerancia a la diversidad en personas que, con mayor frecuencia, establecen relaciones interculturales (Depaula, 2016; Esteban-Guitart, Rivas & Pérez, 2010; Sirlopú, Melipillán, Sánchez & Valdés, 2015). Con todo, la cultura ejercería efectos sobre la conducta, impactando sobre procesos cognitivos y emocionales (Betancourt, 2015), y sobre la optimización de los procesos de toma de decisiones en tales contextos.

Koehler y James (2009) argumentan que la probabilidad de desplegar conductas no se halla restringida a escenarios en los que los patrones, rasgos o señales ambientales pueden ser identificados claramente (bajo nivel de incertidumbre), no siendo fácilmente atribuible a la aplicación selectiva y deliberada de una estrategia de búsqueda de señales relevantes, sino más bien al funcionamiento de un sistema automático e intuitivo (e.g., Evans, 2003); i.e., el despliegue de conductas culturales efectivas frente a la incertidumbre de tal índole, podría llevarse a cabo por la vía de la intuición y la imaginación espontánea (e.g., Phillips et al., 2009).

En consonancia con lo anterior, Abraham y Bubic (2015) abordan los procesos de imaginación y el pensamiento divergente (Kolb, 1984) asociados a operaciones de la memoria semántica (e.g., Bolte & Goschke, 2005, 2008; Martin, 2001; Prince, Tsukiura & Cabeza, 2007; Tulving, 1972), puesto que esta implica la abstracción de los contenidos de experiencias específicamente sensoriales, motoras o afectivas (*embodied cognition*; e.g., Ionescu & Vasc, 2014). Sobre esta base, el despliegue de conductas culturalmente inteligentes, adaptativas y efectivas a nivel

decisorio, podrían emparentarse con estos procesos afectivos semantizados, denominados “cogniciones encarnadas o corporalizadas” que, estando vehiculizadas por la intuición, serían también automáticas.

Para finalizar, las principales limitaciones de esta investigación se asocian a las posibilidades de evaluar los procesos decisorios sin “limitar” la toma de decisiones intuitivas o emocionales y racionales o deliberadas manipulando estos procesos como variables independientes. En el presente estudio, el objetivo central fue indagar la efectividad de las decisiones tomadas ante diversos niveles de incertidumbre cultural, y para cumplir con dicho propósito, la operacionalización y el tratamiento de la variable toma de decisiones mediante una consigna específica, y la distribución al azar de los participantes en cuatro grupos experimentales combinados conforme a las variables tipo de proceso decisorio (consigna emocional vs. consigna racional) y nivel de incertidumbre o saturación cultural (alta vs. baja) fue seleccionada correctamente, reflejándose en resultados que confirmaron las hipótesis de origen. No obstante, resultaría importante realizar futuros estudios que diseñen métodos novedosos para indagar los procesos decisorios desplegados tras recibir una “consigna libre” (i.e., “*decida como usted crea más conveniente*”), así como indagar otros tipos de incertidumbre o incrementar la validez externa del presente estudio a través de la toma de diferentes muestras (i.e., participantes de negociaciones pertenecientes a distintas culturas, viajeros frecuentes, entre otros), lo que permitiría encontrar instrumentos más variados para evaluar la efectividad decisoria.

Más allá de los obstáculos metodológicos y las sugerencias a considerarse en futuras investigaciones señaladas arriba, las conclusiones de este estudio sugieren, en general, considerar factores individuales y percepciones situacionales asociadas al uso de la inteligencia cultural, diseñando apropiados procesos de evaluación, selección, experiencias de expatriación, salidas al campo (e.g., Putranto, Gustomo & Ghazali, 2014), entrenamiento en habilidades culturales (Peng, Van Dyne & Oh, 2015; Templer, Tay & Chandrasekar, 2006) y en construcción de la paz (Abu-Nimer, 2001), articulados a la capacitación de los potenciales decisores, tales como los *peacekeepers*.

## Referencias

- Abraham, A. & Bubic, A. (2015). *Semantic memory as the root of imagination*. *Frontiers in Psychology*, 6, 325-343. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00325>
- Abu-Nimer, M. (2001). Conflict Resolution, Culture, and Religion: Toward a Training Model of Interreligious Peacebuilding. *Journal of Peace Research*, 38(6), 685-704. <https://doi.org/10.1177/0022343301038006003>
- Al-Jarrah, A. (2016). The Cultural Intelligence Level Among International Students in Jordanian Universities. *Educational Research Quarterly*, 39(3), 23-39.
- Allison, C. W. & Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, 119-135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x>
- Ang, S., Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., ... & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its measurements and effects on cultural judgments and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Azzollini, S. C., Depaula, P. D. & Torres, J. A. (2013). Incertidumbre ambiental, operacional y toma de decisiones en misiones de paz: un abordaje cualitativo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(2), 47-60.
- Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C. & Nistal, M. (2010a). Los significados atribuidos a las situaciones de incertidumbre por militares integrantes de una misión de paz en Haití. *VI Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos, Tomo Único*, 1-9.

- Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C. & Nistal, M. (2010b). La tensión entre la adaptación y la extrañeza cultural: Los significados atribuidos por integrantes de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP, "Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales"*, Tomo Único, 1-11.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 269-290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Bechara, A. (2004). The role of emotion in decision-making: Evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and Cognition*, 55(1), 30-40. <https://doi.org/10.1016/j.bandc.2003.04.001>
- Bechara, A. & Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 52(2), 336-372. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
- Bechara, A., Damasio, H. & Damasio, A. R. (2000). Emotion, Decision Making and Orbitofrontal Cortex. *Cerebral Cortex*, 10(3), 295-307. <https://doi.org/10.1093/cercor/10.3.295>
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology*, 46, 5-68. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>
- Berry, J. W. (1999). Intercultural Relations in Plural Societies. *Canadian Psychology*, 40(1), 12-21. <https://doi.org/10.1037/h0086823>
- Berry, J. W. (2001). A Psychology of Immigration. *Journal of Social Issues*, 3(57), 615-631. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00231>
- Betancourt, H. (2015). Investigación sobre cultura y diversidad en psicología: una mirada desde el modelo integrador. *Psykhe*, 24(2), 1-4. <https://doi.org/10.7764/psykhe.24.2.974>
- Betsch, C. (2004). Präferenz für intuition und deliberation. Inventar zur erfassung von affekt- und kognitionsbasiertem entscheiden [Preference for intuition and deliberation (PID): An inventory

- for assessing affect- and cognition-based decision-making]. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 179-197. <https://doi.org/10.1024/0170-1789.25.4.179>
- Betsch, C. (2007). Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making. En H. Plessner, C. Betsch y T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Betsch, C. & Iannello, P. (2010). Measuring individual differences in intuitive and deliberate decision making styles: A comparison of different measures. En A. Glöckner y C. Wittman (Eds.), *Tracing intuition: Recent methods in measuring intuitive and deliberate processes in decision making* (pp. 251-267). London: Psychology Press.
- Betsch, C. & Kunz, J. J. (2008). Individual Strategy Preferences and Decisional Fit. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 532-555. <https://doi.org/10.1002/bdm.600>
- Bolte, A. & Goschke, T. (2005). On the Speed of Intuition: Intuitive Judgments of Semantic Coherent Under Different Response Deadlines. *Memory and Cognition*, 33(7), 1248-1255. <https://doi.org/10.3758/BF03193226>
- Bolte, A. & Goschke, T. (2008). Intuition in the context of object perception: Intuitive gestalt judgments rest on the unconscious activation of semantic representations. *Cognition*, 108, 608-616. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2008.05.001>
- Brislin, R., Worthley, R. & Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55. <https://doi.org/10.1177/1059601105275262>
- Campitelli, G., Connors, M. H., Bilalić, M. & Hambrick, D. Z. (2015). Psychological perspectives on expertise. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00258>
- Castro Solano, A. & Casullo, M. M. (2001). Rasgos de personalidad, rendimiento académico y bienestar autopercebido en adolescentes argentinos. *Interdisciplinaria*, 18(1), 65-85.

- Castro Solano, A. & Casullo, M. M. (2002). Razonamiento, motivación, intereses profesionales y rendimiento académico en cadetes militares. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, 13(1), 83-101.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares: Motivación, valores y liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Clarke, I. & Mackness, W. (2001). Management 'Intuition': An interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 38(2), 147-172. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00232>
- Coles, J. P. (2005). Cultural Intelligence & Joint Intelligence Doctrine. Extraído de [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/jfsc\\_cultural\\_intelligence.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/jfsc_cultural_intelligence.pdf)
- de Oliveira, R. F., Lobinger, B. H. & Raab, M. (2014). An adaptive tool- box approach to the route to expertise in sport. *Frontiers in Psychology*, 5, 709. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00709>
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York, NJ: Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Department of Peacekeeping Operations Military Division (2008). *Rules of Engagement (ROE) for the Military Component of the United Nations Stabilization Mission in Haiti (MINUSTAH)* (UNATIONS, New York, informe 0513).
- Depaula, P. D. (2010). *Integración de predictores globales del rendimiento en estudiantes de un instituto militar. Desarrollos y aplicaciones de inteligencia cultural para la defensa*. Tesis de Maestría en Psicología Organizacional no publicada, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina.
- Depaula, P. D. (2012). Predictores globales de la performance de estudiantes militares. *Revista Ciencias Psicológicas*, 6(2), 135-148.
- Depaula, P. D. (2013). Predictores actuales y prospectivos de la performance de estudiantes de un instituto militar. La importancia de la inteligencia cultural para el liderazgo. *Revista de la Sociedad de Psicología del Uruguay*, Premio "Sociedad de Psicología del



- Uruguay”, *Para Psicólogos/as consolidados Nacionales y/o extranjeros*. Premio “Dr. Jorge Galeano Muñoz”, *Para Psicólogos/as hasta 10 años de egresados/as*, 103-116.
- Depaula, P. D. (2016). *Toma de decisiones en ambientes culturales diversos*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Depaula, P. D. & Azzollini, S. C. (2011). Un estudio correlacional entre la inteligencia cultural y la personalidad en estudiantes militares. *Revista Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 57(4), 275-282.
- Depaula, P. D. & Azzollini, S. C. (2012). Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos. *Revista de Psicología*, 30(1), 75-102.
- Depaula, P. D. & Azzollini, S. C. (2013). Análisis del modelo *big five* de la personalidad como predictor de la inteligencia cultural. *PSIENCIA Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 5(1), 35-43. <https://doi.org/10.5872/psiencia/5.1.24>
- Depaula, P., Torres, J. A., Piñeyro, D. R., Cosentino, A. C., Clotet, C. I. & Castillo, S. (2012). Desarrollo de un software para la evaluación de la toma de decisiones en contextos de incertidumbre cultural. *Memorias IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XIX Jornadas de Investigación, VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). *Neuropsicología y Psicología Cognitiva*. (p. 67).
- Dijkstra, K. A., van der Pligt, J., van Kleef, G. A. & Kerstholt, J. H. (2012). Deliberation versus intuition: Global versus local processing in judgment and choice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1156-1161. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.05.001>
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural Intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100-115. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826>
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. & Heier, H. (1996). Individual Differences in Intuitive-experiential and Analytical-rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.390>
- Esteban-Guitart, M., Rivas, M. J. & Pérez, M. R. (2012). Empatía y tolerancia a la diversidad en un contexto educativo intercultural. *Universitas Psychologica*, 11(2), 415-426.
- Evans, J. S. B. T. & Stanovich, K. E. (2013a). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223-241. <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Evans, J. S. B. T. & Stanovich, K. E. (2013b). Theory and Metatheory in the Study of Dual Processing: Reply to Comments. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 263-271. <https://doi.org/10.1177/1745691613483774>
- Evans, J. S. B. T. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454-459. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2003.08.012>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-development inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.34.10.906>
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente*. Barcelona: Ariel.
- Gigerenzer, G. (2009). Fast and Frugal Heuristic: The Tools of Bounded Rationality. En D. J. Koehler y N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment & Decision Making* (pp. 62-88). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage.

- Hajjar, R. M. (2010). A New Angle on the U.S. Military's Emphasis on Developing Cross-Cultural Competence: Connecting In-Ranks' Cultural Diversity to Cross-Cultural Competence. *Armed Forces & Society*, 36(2) 247-263. <https://doi.org/10.1177/0095327X09339898>
- Hambrick, D. Z., Altmann, E. M., Oswald, F. L., Meinz, E. J. & Gobet, F. (2014). Facing facts about deliberate practice. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-2. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00751>
- Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: roads more and less traveled in research on expatriate experiences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 199-247. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23005-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23005-5)
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C. Y. & Benet-Martínez, V. (2000). Multicultural minds: A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *American Psychologist*, 55(7), 709-720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.7.709>
- Ionescu, T. & Vasc, D. (2014). Embodied cognition: challenges for psychology and education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 128, 275-280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.156>
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. En L. A. Pervin (Comp.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 66-100). Nueva York, NJ: Guilford Press.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Kahneman, D. (2013). *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires: Debate.

- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, *64*, 515-526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kanfer, R. & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, *19*, 1-56.
- Klein, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York, NJ: Currency Doubleday.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors*, *50*(3), 456-460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Klein, G. & Crandall, B. (1996). Recognition-Prime Decision Strategies. *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, ARI Research Note 96-36.
- Koehler, D. J. & James, G. (2009). Probability matching in choice under uncertainty: Intuition versus deliberation. *Cognition*, *113*, 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2009.07.003>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Laborde, S. & Raab, M. (2013). The Tale of Hearts and Reason: The Influence of mood on Decision Making. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, *35*, 339-357. <https://doi.org/10.1123/jsep.35.4.339>
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, *126*, 109-137. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.126.1.109>
- Lieberman, M. D. (2005). Principles, processes, and puzzles of social cognition: An introduction for the special issue on social cognitive neuroscience. *Neuroimage*, *28*, 745-756. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2005.07.028>
- Lieberman, M. D. (2007). Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Process. *Annual Review of Psychology*, *58*, 259-289. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085654>

- Lieberman, M. D., Jarcho, J. M. & Satpute, A. B. (2004). Evidence-Based and Intuition-Based Self-Knowledge: An fMRI Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 421-435. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.4.421>
- Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z. & Oswald, F. L. (2014). Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions: A Meta-Analysis. *Psychological Science*, 1, 1-11. <https://doi.org/10.1177/0956797614535810>
- MacPherson, S. (2010). Teachers' Collaborative Conversations About Culture: Negotiating Decision Making in Intercultural Teaching. *Journal of Teacher Education*, 61(3), 271-286. <https://doi.org/10.1177/0022487109353032>
- Maldonado, T. & Vera, D. (2014). Leadership skills for international crises: The role of cultural intelligence and improvisation. *Organizational Dynamics*, 43, 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.002>
- Martin, A. (2001). Functional neuroimaging of semantic memory. En R. Cabeza & A. Kingstone (Eds.), *Handbook of functional neuroimaging of cognition* (pp. 153-186). Cambridge, MA: MIT Press.
- Moyano Pacheco, M., Taberero Urbieto, M., Melero, R., Trujillo, H. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 30(1), 182-216. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.991520>
- Ng, K. Y., Ramaya, R., Teo, T. M. S. & Wong, S. F. (2005, November). Cultural Intelligence: Its potential for military leadership development. Paper presented at the 47<sup>th</sup> International Military Testing Association Conference, Singapore. Extraído de <http://www.imta.info/PastConferences/Papers.aspx?ShowAll=True>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2012). Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. En A. M. Ryan, F. T. L. Leong & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology*

- in the Workplace* (pp. 29-58). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13743-002>
- Peng, A. C., Van Dyne, L. & Oh, K. (2015). The Influence of Motivational Cultural Intelligence on Cultural Effectiveness Based on Study Abroad: The Moderating Role of Participant's Cultural Identity. *Journal of Management Education*, 39(5), 572-596. <https://doi.org/10.1177/1052562914555717>
- Prince, S. E., Tsukiura, T. & Cabeza, R. (2007). Distinguishing the Neural Correlates of Episodic Memory Encoding and Semantic Memory Retrieval. *Psychological Science*, 18(2), 144-151. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01864.x>
- Putranto, N. A. R, Gustomo, A. & Ghazali, A. (2014). Analysis of Cross Cultural Management Course Pedagogy Methods in Developing Students' Cultural Intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 354-362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.320>
- Raab, M. (2012). Simple heuristics in sports. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 5, 104-120. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2012.654810>
- Raab, M. & Laborde, S. (2011). When to Blink and When to Think: Preference for Intuitive Decisions Results in Faster and Better Tactical Choices. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82(1), 89-98. <https://doi.org/10.5641/027013611X13098902481941>
- Rohner, R. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 111-138. <https://doi.org/10.1177/0022002184015002002>
- Sadler-Smith, E. (2011). The intuitive style: Relationship with local/global and verbal/visual styles, gender, and superstitious reasoning. *Learning and Individual Differences*, 21, 263-270. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.11.013>
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413. <https://doi.org/10.1177/2233865914550727>

- Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 4(36), 941-973. <https://doi.org/10.1177/0149206309350084>
- Sam, D. L. & Berry, J. W. (2010). Acculturation: When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 472-481. <https://doi.org/10.1177/1745691610373075>
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York, NJ: Basic Books.
- Seiler, S. (2007). Determining factors of intercultural leadership: A theoretical framework. En C. M. Coops y T. S. Tresch (Eds.), *Cultural Challenges in military operations* (pp. 217-232). Rome: NATO Defense College.
- Sinclair, M. (2010). Misconceptions About Intuition. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 21, 378-386. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.523874>
- Sirlopú, D., Melipillán, R., Sánchez, A & Valdés, C. (2015). ¿Malos Para Aceptar la Diversidad? Predictores Socio-Demográficos y Psicológicos de las Actitudes Hacia el Multiculturalismo en Chile. *Psykhé*, 24(2), 1-13. <https://doi.org/10.7764/psykhe.24.2.714>
- Smith, J. Q. (1988). *Decision Analysis: A Bayesian Approach*. London: Chapman and Hall.
- Sousa, C., Gonçalves, G., Reis, M. & Santos, J. V. (2015). Evidências Métricas da Adaptação da Escala de Inteligência Cultural numa Amostra Portuguesa. *Psychology/Psicologia Reflexão e Crítica*, 28(2), 232-241. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528203>
- Spencer-Oatey, H. (2013). Mindfulness for Intercultural Interaction. A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts. Extraído de <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
- Spencer-Rodgers, J., Williams, M. J. & Peng, K. (2010). Cultural Differences in Expectations of Change and Tolerance for Contradiction: A Decade of Empirical Research. *Personality*

- and Social Psychology Review*, 14(3), 296-312. <https://doi.org/10.1177/1088868310362982>
- Spencer-Rodgers, J., Williams, M. J. & Peng, K. (2012). Culturally based lay beliefs as a tool for understanding intergroup and intercultural relations. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.01.002>
- Stanovich, K. E. (1999). *Who is rational? Studies of Individual Differences in Reasoning*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410603432>
- Stanovich, K. E. (2013). Why humans are (sometimes) less rational than other animals: Cognitive complexity and the axioms of rational choice. *Thinking & Reasoning*, 19(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/13546783.2012.713178>
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645-726. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Sternberg, R. J. (1986). A framework for understanding conceptions of intelligence. En R. J. Sternberg y D. K. Detterman (Eds.), *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition* (pp. 3-15). Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg, R. J. (2000). Images of mindfulness. *Journal of Social Science Issues*, 56(1), 11-26. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00149>
- Sternberg, R. J. & Grigorenko, E. L. (2006). Cultural Intelligence and Successful Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 27-30. <https://doi.org/10.1177/1059601105275255>
- Sternberg, R. J. & Salter, W. (1987). Concepciones de la inteligencia. En R. J. Sternberg (Comp.), *Inteligencia humana, I: La naturaleza de la inteligencia y su medición* (pp. 17-51). Barcelona: Paidós.
- Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173. <https://doi.org/10.1177/1059601105275293>



- Thomas, D. (2006). Domain and development of cultural intelligence. The importance of mindfulness. *Group and Organization Management* 31(1), 78-99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekenlund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J., ... & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(8), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Thompson, M. B., Tangen, J. M. & Searston, R. A. (2014). Understanding expertise and non-analytic cognition in fingerprint discriminations made by humans. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00737>
- Torres, A., Azzollini, S., Depaula, P. & Clotet, C. (2010). La incertidumbre del contexto percibida por militares voluntarios en una misión de paz en Haití. En V. Barilá, A. Lapalma y M. J. Molina (Comps.), *Libro del XII Congreso Metropolitano de Psicología: psicología y sociedad*. Buenos Aires: Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA). Capítulo XI. Problemáticas y catástrofes sociales (pp. 142-144).
- Triandis, H. C. (1994). *Cultura and social behavior*. Nueva York, NY: McGraw Hill.
- Tulving, E. (1972). Episodic and semantic memory. En E. Tulving y W. Donaldson (Eds.), *Organization of memory* (pp. 37-62). Nueva York, NY: Academic Press.
- Tulving, E. (1983). *Elements of episodic memory*. Oxford: Clarendon Press.
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: From mind to brain. *Annual Review of Psychology*, 53, 1-25. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135114>
- Unesco (2002). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural: Una plataforma conceptual, un semillero de ideas, un paradigma nuevo*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>

- Valenzuela, A., Srivastava, J. & Lee, S. (2005). The role of cultural orientation in bargaining under incomplete information: Differences in causal attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, 96, 72-88. doi: 10.1016/j.obhdp.2004.09.001
- Zimmerman, L. A., Mueller, S. T., Marcon, J. L., Daniels, J. B. & Vowels, C. L. (2011). Improving Soldier Threat Detection Skills in the Operational Environment. *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference*. Paper No. 11196 (pp. 1-12).

Recibido: 6 de setiembre, 2016  
Revisado: 27 de setiembre, 2017  
Aceptado: 22 de enero, 2018

## Apéndices

### Apéndice 1

#### Detalle del contenido de las escenas empleadas en el tratamiento experimental

##### *Escenas de prueba*

Descripción o guión de la Escena 1 (grupos A, B, C y D):

*Un hombre haitiano, cercano a un camión tipo Unimog de Naciones Unidas, se acerca al casco azul saludándolo.*

Descripción o guión de la Escena 2 (grupos A, B, C y D):

*Un hombre haitiano, cercano a un camión tipo Unimog de Naciones Unidas, se acerca al casco azul dispuesto a entregarle un paquete.*

##### *Situaciones de baja saturación cultural (bsc) o alta saturación cultural (asc)*

Descripción o guión de la Escena 3 (**bsc**, grupos B y D):

*Un hombre haitiano se encuentra en cuclillas bebiendo agua con sus manos de la orilla de un lago, mientras se acerca a él otro hombre, sosteniendo un machete en su mano derecha (agitándolo levemente, en dirección hacia el lateral); el sujeto que se encuentra de pie, toma el hombro del sujeto que se halla en cuclillas llamando su atención, para luego comunicarse verbalmente con él. (Respuesta correcta: INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 3 (**asc**, grupos A y C):

*Un hombre haitiano se encuentra en cuclillas bebiendo agua con sus manos de la orilla de un lago, mientras se acerca a él otro hombre, sosteniendo una gallina en su mano derecha, y una vela y un machete (firme, en dirección hacia el suelo) en su mano izquierda. El sujeto que se encuentra de pie, toma el hombro del sujeto que se halla en cuclillas llamando su atención, para luego comunicarse verbalmente con él. (Respuesta correcta: NO INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 4 (**bsc**, grupos B y D):

*Un lugareño se encuentra tendido en el suelo (con una aparente herida abdominal), mientras otro (arrodillado a su lado) agita su brazo derecho, dirigiendo la cabeza y la mirada hacia el casco azul, exclamando (reiteradamente), “Hey... hey...” (cuyos gestos parecen representar un **pedido de ayuda**). (Respuesta correcta: INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 4 (**asc**, grupos A y C):

*Un lugareño se encuentra tendido en el suelo (sin una aparente herida abdominal), mientras otro (arrodillado a su lado) eleva su brazo izquierdo hacia arriba, dirigiendo la cabeza y la mirada hacia el cielo, exclamando (reiteradamente), “Oh Metagwe... Metagwe...” (cuyos gestos parecen representar una **imploración religiosa**). (Respuesta correcta: NO INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 5 (**bsc**, grupos B y D):

*A escasos metros de un puesto de distribución de alimentos de Naciones Unidas, se encuentran dos lugareños que visten prendas similares (pantalones de jeans, joggings y buzos de colores variados). Uno de ellos se halla acostado en el suelo, con ambos brazos extendidos lateralmente, sin manifestar reacción corporal o gesto alguno; mientras el otro sujeto se encuentra encima de él, apoyando su mano izquierda sobre el hombro del primero, al tiempo que en su mano derecha empuña un machete con el que realiza movimientos alrededor de la cabeza y el cuello del hombre tendido en el suelo. (Respuesta correcta: INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 5 (**asc**, grupos A y C):

*A escasos metros de un puesto de distribución de alimentos de Naciones Unidas, se encuentran dos lugareños que visten prendas similares (pantalones y pañuelos color rojo cubriendo sus cabezas, y blusas de color blanco). Uno de ellos se halla acostado en el suelo, con ambos brazos extendidos lateralmente, sin manifestar reacción corporal o gesto alguno; mientras el otro sujeto se encuentra encima de él, apoyando su mano izquierda sobre el hombro del primero, al tiempo que en su mano derecha empuña un machete con el que realiza movimientos alrededor de la cabeza y el cuello del hombre tendido en el suelo. (Respuesta correcta: NO INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 6 (**bsc**, grupos B y D):

*Una mujer haitiana toma un bidón de agua que le es entregado por un casco azul; avanza retirándose del puesto de distribución de Naciones Unidas, y en su camino, un hombre haitiano que empuña un machete en su mano derecha, sale aparentemente desde atrás de un árbol, se acerca a la mujer y, frente a ella, alza su machete realizando un gesto sobre su propio cuello, de un lado al otro. (Respuesta correcta: INTERVENIR).*

Descripción o guión de la Escena 6 (**asc**, grupos A y C):

*Una mujer haitiana toma un bidón de agua que le es entregado por un casco azul; avanza retirándose del puesto de distribución de Naciones Unidas, y en su camino, un hombre haitiano que empuña un machete en su mano izquierda, sale aparentemente desde atrás de un árbol, se acerca a la mujer y, frente a ella, alza mano derecha realizando un gesto sobre su propio cuello, de un lado al otro (lo que significa, en la cultura haitiana: “quiero agua”). (Respuesta correcta: NO INTERVENIR).*

## Apéndice 2

### *Estadísticos descriptivos de variables críticas*

	Media	Desviación típica
Efectividad Decisoria	2.94	1.04
Inteligencia Cultural reflexiva-motivacional	3.74	.66
Inteligencia Cultural cognitiva	2.71	.79
Inteligencia Cultural conductual-lingüística	2.70	.88
Inteligencia Cultural global	3.08	.56
Consigna Decisoria (emocional vs. racional)	1.52	.50
Saturación Cultural (alta vs. baja)	.50	.50

n=130