

Toma de decisiones culturales en ámbitos militares: una revisión de la literatura sobre el tema

Cultural Decision-Making in Military Areas: a Review of the Literature on the Topic

Pablo Domingo Depaula¹, Susana Celeste Azzollini²

¹Becario Postdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Instituto de Investigaciones en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Docente-Investigador de la Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF),

²Investigadora Independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Instituto de Investigaciones en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

lic_pablodepaula@yahoo.com.ar



Cómo citar Citation

Depaula, P. D., & Azzollini, S. C. (2018). Toma de decisiones culturales en ámbitos militares: una revisión de la literatura sobre el tema. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 10, doi: 10.5872/psiencia/10.3.31

Recibido Received

15 / 12 / 2017

Aceptado Accepted

09 / 04 / 2018

Copyright

© 2018 Depaula

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons [BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/), lo que permite compartirlo o adaptarlo, sin fines comerciales, con indicación del autor y la fuente original.

This is an open access article under Creative Commons [BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license, which allows sharing or adapting it in any medium, without commercial purposes, giving credit to original author and source.

Resumen

Estudios actuales se esfuerzan por conocer los procesos cognitivos y psicosociales que subyacen a la toma de decisiones. Diversos tipos de organizaciones o ámbitos de trabajo abordan los procesos decisivos *analíticos* o *intuitivos* desplegados en las tareas y operaciones que desarrollan en el entorno laboral cotidiano.

Paralelamente, los ambientes de trabajo resultan más o menos inciertos cuando el fenómeno de la *diversidad cultural* contextualiza las relaciones dadas entre los profesionales extranjeros y los miembros de la cultura huésped. Las misiones de paz llevadas a cabo bajo el mandato de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) constituyen un escenario o contexto de labor internacional culturalmente diverso donde, particularmente, gran cantidad de contingentes militares (*cascos azules*) realizan tareas de nivel táctico poniéndose en contacto con la población local (e.g., apoyo a acciones de ayuda humanitaria, puestos de control, etc.), lo que implica tomar decisiones de intervención sobre situaciones culturalmente ambiguas e inciertas, cuya ineffectividad podría desencadenar conflictos con lugareños, pudiendo escalar a niveles de jerarquía superiores de la ONU. El presente trabajo revisa la literatura teórica y los antecedentes empíricos relacionados con la toma de decisiones durante las misiones de paz (focalizándose en los niveles de jerarquía militar mencionados), enfatizando en la naturaleza de los procesos decisivos y el rol de la diversidad cultural. La metodología utilizada corresponde con un estudio exploratorio en el que se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva de información en bases de datos indexadas (i.e., Springer, Redalyc, SAGE, PsycINFO, Scopus, Latindex, Routledge, BioMed Central, Lawrence Erlbaum Associates). En general, se concluye que el entrenamiento cultural de los cascos azules facilita la efectividad de las decisiones tomadas en las misiones de paz a nivel táctico, siendo necesario capacitar al personal militar dotándolo, holísticamente, de flexibilidad en la planificación e intuición para comprender la diversidad cultural de los países anfitriones.

Palabras clave

Toma de decisiones, Diversidad cultural, Militares, Cascos azules.

Abstract

Current studies strive to know the cognitive and psychosocial processes that underlie decision-making. Different types of organizations or areas of work address the *analytical* or *intuitive* decision-making processes deployed in the tasks and operations they perform in the daily work environment. At the same time, work environments are more or less uncertain when the phenomenon of *cultural diversity* contextualizes the relations given between foreign professionals and members of the host culture. The peace missions carried out under the mandate of the United Nations (UN) constitute a scenario or context of culturally diverse international work where, particularly, a large number of military contingents (*blue helmets*) perform tasks of a tactical level, putting themselves in contact with the local population (e.g., support for humanitarian aid actions, checkpoints, etc.), which implies taking intervention decisions about culturally ambiguous and uncertain situations, whose ineffectiveness could trigger conflicts with locals, climb to higher hierarchy levels of the UN. This paper reviews the theoretical literature and the empirical background related to decision-making during peace missions (focusing on the aforementioned levels of military hierarchy), emphasizing the nature of decision-making processes and the role of cultural diversity. The methodology used corresponds to an exploratory study in which an exhaustive bibliographic search of information was carried out in indexed databases (i.e., Springer, Redalyc, SAGE, PsycINFO, Scopus, Latindex, Routledge, BioMed Central, Lawrence Erlbaum Associates). In general, it is concluded that the cultural training of the blue helmets facilitates the effectiveness of the decisions taken in the peace missions at the tactical level, being necessary to train the military personnel giving it, holistically, flexibility in the planning and intuition to understand the diversity of the host countries.

Keywords

Decision-making, Cultural Diversity, Militaries, Blue Helmets.

Introducción

En la actualidad, las habilidades o competencias necesarias para actuar de manera efectiva en ambientes culturales diversos aún representan una brecha crítica de conocimiento, en lo que refiere a la especificidad de recursos socioculturales y psicológicos requeridos para lograr un óptimo ajuste intercultural (Berry, 1999; Lin, Chen, & Song, 2012). Existe también la necesidad de comprender qué tipo de procesos cognitivos y decisiones despliegan las personas frente al fenómeno de la diversidad cultural (Ang et al., 2007).

Los niveles de incertidumbre del ambiente o contexto en el que se toman las decisiones, configuran distintas cantidades o, directamente, la ausencia de información conocida de la que disponen las personas al momento de decidir (Azzollini, Depaula, & Torres, 2013; Koehler & James, 2009; Tversky & Kahneman, 1974; Volz & Gigerenzer, 2012). El nivel de percepción de la incertidumbre cultural de un país o ciudad poco conocida o directamente desconocida para un grupo de personas, podría incrementarse cuando una cultura anfitriona difiere a la propia de aquellos decisores de origen extranjero, evidenciando matices particulares, rasgos idiosincráticos, o bien, la observación de comportamientos novedosos manifiestos en las actitudes de sus nativos, los cuales representan situaciones de incertidumbre o, en ciertos casos, ambigüedad para quienes deben tomar una decisión en tal contexto (e.g., lo que en la propia cultura del decisor puede resultar ofensivo, puede ser aceptado en el país huésped); a la inversa, el incremento de la incertidumbre cultural contextual puede ocurrir cuando los patrones de conducta y los valores culturales reconocibles y aceptables en el propio país, no lo son en la cultura de acogida (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011), expresándose bajo la forma de estereotipos y/o emociones negativas dirigidos hacia minorías culturales (Cuadrado, López-Rodríguez, & Navas, 2016).

Se conoce que los estados afectivos positivos de estudiantes y profesionales predominan sobre la percepción de conflictos, existiendo un rendimiento individual y grupal más efectivo en la resolución de problemas vinculantes (Araújo-Simões, & Guedes-Gondim, 2016). La satisfacción y contención en el país anfitrión percibida por estudiantes extranjeros, serían psicológicamente relevantes dando lugar a sentimientos de autoconfianza y aceptación cultural sin experimentar emociones negativas al momento de establecer contacto con los miembros de la cultura huésped (Castro Solano & Lupano Perugini, 2013).

Considerando lo anterior, 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 huésped, 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 otros componentes psicológicos como la personalidad (Depaula & Azzollini, 2011, 2013) se requieren para ser efectivos en ambientes culturales diversos.

Bajo este panorama, los decisores extranjeros deberían tener conciencia de la diversidad cultural y de habilidades para relacionarse con los locales, a fin de reducir la incertidumbre percibida en torno a las diferencias culturales, lograr el manejo y control

de sus emociones negativas y el establecimiento de una comunicación flexible, adaptándose exitosamente al contexto.

Las misiones de paz llevadas a cabo bajo el mandato de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) implican prácticas profesionales desplegadas a través de la resolución de tareas propias del nivel operacional-táctico por soldados, suboficiales y oficiales de menor rango (los últimos, operando generalmente bajo el rol de 'jefes de patrulla' - particularmente, con rango o jerarquía militar de Teniente Primero o Capitán-), las que se dirigen a resguardar a la población local, a su contingente o grupo de tareas, y a apoyar las acciones de ayuda humanitaria (e.g., tareas realizadas en puestos de control - check point-, de distribución de alimentos, etc.), desarrollándose en escenarios cívico-militares culturalmente diversos. En tales operaciones, cascos azules o peacekeepers se desempeñan tomando decisiones en diversas zonas de conflicto internacional, en tanto, las operaciones de nivel táctico mencionadas emergen en el marco de las relaciones interculturales sostenidas habitualmente con los lugareños.

El personal militar se encuentra legalmente habilitado para hacer uso de la fuerza bajo determinadas circunstancias. Para cuya aplicación, los cascos azules reciben instrucción militar incorporando a su sistema de expertise reglas y procedimientos que serán subyacentes a las decisiones que deberán tomar en el contexto de las tareas involucradas en el devenir de las misiones de paz (Department of Peacekeeping Operations Military Division, 2008; United Nations Conduct and Discipline Unit, 2010; United Nations Office on Drugs and Crime, 2006). Específicamente, las Reglas de Empeñamiento o Enfrentamiento (Rules of Engagement, ROE), aprendidas durante la instrucción recibida en la etapa de pre-despliegue de la misión de paz, regulan el uso legítimo de la fuerza para cualquier tipo de situación (i.e., de conflicto armado o de ayuda humanitaria), determinando cuándo un casco azul podrá hacer uso de un arma de fuego para advertir la presencia de un acto hostil que atenta contra su vida o contra la vida de terceros, asegurado el cumplimiento del objetivo de dar protección a la población local y al contingente militar desplegado en la misión de paz.

Bajo tales premisas de acción militar extranjera, emergen diferentes situaciones culturales que pueden limitar la toma de decisiones de parte de los cascos azules, en tanto, las dificultades para descifrar correctamente ciertos rasgos culturales particulares, constituyen eventos novedosos, pocas veces contemplados en los reglamentos militares e incluso en las ROE; e.g., en el contexto de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), un casco azul puede encontrar diferencias religiosas, idiomáticas y étnicas, i.e., observar a una mujer haitiana tomando en su mano un bidón de agua que le es entregado por un casco azul, avanzar retirándose del puesto de distribución de Naciones Unidas y, en su camino, ver a un hombre haitiano que empuña un machete en su mano izquierda, saliendo aparentemente detrás de un árbol, acercarse a la mujer y, frente a ella, verla alzar su mano derecha realizando un gesto sobre el cuello de aquel hombre, de un lado al otro; quizás el casco azul podría pensar que la mujer se encuentra amenazada por el hombre haitiano, si considera que este último porta una especie de arma blanca; sin embargo, el gesto de su mano sobre el cuello significa, en la cultura haitiana, que el individuo está 'sediento', al tiempo que es habitual el uso de machetes en la región sin indicar que constituya un elemento inminentemente peligroso; por tanto, no debería interpretarse dicha actitud como la expresión de un acto hostil, sino más bien, correspondería a un simple pedido de ayuda o cooperación entre pares nativos de una misma cultura (i.e., beber o compartir un sorbo de agua), cuya decisión de intervención de parte del casco

azul observador de la escena resulta injustificada, i.e., el casco azul debería 'no intervenir', si interpretara la situación como algo habitual y esperable en la cultura haitiana.

Si bien algunos autores sostienen que las decisiones efectivas y adaptativas de intervención del personal militar ante situaciones desafiantes, estresantes o inciertas (como la mencionada arriba) dependerían de un procesamiento analítico o racional de la información percibida, i.e., evaluar pros y contras, y aplicar las reglas y procedimientos aprendidos, en lugar de reaccionar y decidir emocional o intuitivamente ante una situación incierta, apremiante (Cosentino, Azzollini, Depaula, & Castillo, 2016; Grandori, 2015), estudios actuales muestran que frente a situaciones provistas de una alta saturación de elementos culturales, las experiencias multiculturales acumuladas por cascos azules que participaron previamente en misiones de paz, y el despliegue de la emoción y la intuición a la hora de tomar decisiones, resultan en decisiones más efectivas, disminuyendo las posibilidades de atentar o faltar el respeto a la cultura huésped de la misión de paz (Depaula, 2016; Depaula & Azzollini, 2016).

Generalizando entonces, las capacidades y competencias decisorias requeridas para funcionar de forma eficaz en ambientes culturales diversos no han sido debidamente sistematizadas, configurando una brecha en la determinación de los recursos socioculturales y psicológicos requeridos para actuar e intervenir de modo efectivo, lo que limitaría el debido ajuste intercultural (Lin et al., 2012).

En diversos ámbitos militares (e.g., Loaiza & Posada, 2016), y en particular, en lo relativo a las operaciones de paz comentadas arriba, se observa un contexto de relevancia, un caso típico, a la hora de estudiar tales variables socioculturales. En tanto, en consonancia con las ideas ya expuestas, el nivel de efectividad que alcanzan las decisiones tomadas en tales operaciones, se encuentra ampliamente determinado por el tipo de cultura huésped de la misión (e.g., Depaula & Azzollini, 2016, 2019), siendo entonces ésta una temática de relevancia para las disciplinas afines (e.g., Psicología Militar, Relaciones Internacionales, Resolución de Conflictos, Derechos Humanos, etc.).

Dicho lo anterior, el problema de investigación planteado aquí se enmarca en el interrogante acerca de qué tipo de decisiones se toman en ámbitos militares culturalmente diversos, conduciendo a explorar ampliamente en la literatura relacionada a la toma de decisiones y al fenómeno de la diversidad cultural (i.e., a nivel general y a nivel militar -táctico-) qué acciones basadas en decisiones deliberadamente analíticas (en mayor medida asociadas a procedimientos doctrinarios y a reglamentos militares), o bien, en decisiones intuitivas y empáticas (fuertemente arraigadas en la experiencia previa acumulada), resultarán más efectivas a la hora de operar tácticamente sobre ambientes cívico-militares culturalmente inciertos.

Con todo, el presente trabajo tiene como objetivo presentar algunas nociones conceptuales y antecedentes de investigación que echen luz sobre las diferencias dadas en los procesos de pensamiento y en la toma de decisiones conforme a las diferencias culturales que los atraviesan, enfatizando luego en las operaciones de nivel táctico desarrolladas en determinados contextos militares y en el rol que juegan tales procesos psicológicos y socioculturales. En adelante, se esbozarán entonces aproximaciones teóricas y empíricas relativas a las decisiones tomadas frente al fenómeno de la

diversidad cultural, para luego enfatizar en el caso típico de las misiones de paz. Al finalizar el trabajo, se arribará a algunas ideas concluyentes sobre la temática analizada.

Dinamismo entre la cultura y los modos de pensamiento y decisión: Aproximación general más allá de la casuística específica relativa a las misiones de paz

El anterior apartado introductorio al presente trabajo ha dejado sentada la noción relativa a que, en general, en un ambiente, contexto o escenario específico donde se resuelven determinadas tareas o problemas sobre la base de objetivos o metas definidas, las diferencias de idiosincrasia cultural que emergen eventualmente entre el decisor y el 'ambiente huésped', podrían definir peculiarmente el ritmo dinámico y complejo en que se interpreta y articula la información disponible con el procesamiento psicológico que intentará dar solución a la tarea o problema planteado. Ahora bien, ¿Qué características tiene este tipo de interdependencia dinámica que juega entre los procesos cognitivos y la cultura? A continuación, se exponen algunas ideas generales al respecto.

Considerando la anterior premisa, el estudio de la cultura como aspecto modulador de las funciones psicológicas ha sido considerado ampliamente en la literatura correspondiente a la disciplina respectiva (Choi, Choi, & Norenzayan, 2009). En la actualidad, Betancourt (2015) afirma que en lugar de identificar diferencias entre grupos étnicos o subculturas, o bien describir la manera en que ciertas diferencias socioculturales de cada país provocan actitudes o comportamientos singulares (e.g., individualismo vs. colectivismo; Hofstede, 1980, 2001), es necesario enfatizar en el estudio de los efectos de las conductas culturales sobre los procesos cognitivos y emocionales.

Al respecto de lo indicado en el párrafo anterior, la intuición y las emociones que participan de los procesos de toma de decisiones, junto con las conductas desplegadas de modo efectivo en ambientes culturales diversos, estarían vinculadas también con la empatía y la tolerancia a la diversidad cultural (Esteban-Guitart, Rivas, & Pérez, 2012) en personas que, con mayor frecuencia, interactúan en este tipo de entornos (Depaula & Azzollini, 2016).

En general, en países que manifiestan un fuerte apoyo a la diversidad cultural (e.g., Chile), variables tales como el nivel socioeconómico, la edad y el sexo, predicen significativamente el fenómeno del multiculturalismo, de igual forma que la empatía, la orientación a la dominancia social y la aculturación (Sirlopú, Melipillán, Sánchez, & Valdés, 2015).

Por su parte, Nisbett, Peng, Choi y Norenzayan (2001; Choi, Choi, & Norenzayan, 2009) sostienen que las creencias individuales difieren por las prácticas de los sistemas sociales y los significados diversos que existen entre las culturas, generando diferencias tanto en conocimientos como en procesos cognitivos. Las personas provenientes de culturas occidentales emplearían procesos perceptuales en mayor medida analíticos, focalizándose en los rasgos salientes de objetos o personas independientemente del contexto, mientras que las personas provenientes de culturas del Este de Asia desplegarían procesos perceptuales de tipo holístico, atendiendo a las relaciones entre

los objetos y el contexto (Choi et al., 2009; Choi & Nisbett, 1998; Nisbett et al., 2001; Nisbett & Miyamoto, 2005). Considerando lo último, los aspectos o señales ambientales específicos de una cultura huésped (e.g., el lenguaje hablado por una persona en un ambiente inmediato), podrían activar marcos culturales de forma lineal o dialéctica, lo que se expresaría en los juicios y las conductas manifestadas por las personas que han emigrado a otra cultura.

Valenzuela, Srivastava y Lee (2005) se alinean a la premisa general de la Psicología Cultural (Cross-cultural Psychology) considerando que los juicios y decisiones, a menudo, resultan de "procesos cognitivos culturalmente impuestos" (p. 73), y agregan que en algunas áreas de la Psicología (e.g., Organizacional) solo se desarrollan simulaciones experimentales que evalúan las conductas de actores nativos de culturas occidentales, estadounidenses en mayor medida (e.g., Chiu, Morris, Menon, & Hong, 2000). Para reducir la mencionada brecha de conocimiento, Valenzuela et al. (2005) desarrollaron una investigación transcultural en la que se proponían poner a prueba algunas ideas de la Psicología Cultural, precisamente, si los juicios y las decisiones resultaban de procesos cognitivos culturalmente impuestos (e.g., Briley, Morris, & Simonson, 2000), enfatizando experimentalmente en situaciones en las que se presentaba 'información incompleta' acerca de un conflicto hipotético, debiendo entonces los negociadores buscar explicaciones causales de la conducta de su oponente (i.e., recibir una oferta monetaria escasa de parte del segundo, pudiendo deberse, atribucionalmente, a un motivo asociado a sus rasgos de personalidad). Seleccionaron una muestra integrada por 133 estudiantes de grado provenientes de una universidad 'estadounidense' y 164 estudiantes de grado provenientes de una universidad 'coreana', quienes respondieron a una tarea experimental que implicaba (como se adelantó arriba) responder o calificar los motivos causales de las ofertas monetarias relativamente 'bajas' o 'altas' recibidas de su presunto oponente, al tiempo que completaron una escala de medición de niveles de Individualismo-Colectivismo (Triandis, 1995) que operacionaliza el modelo propuesto por Hofstede (1991). Los investigadores comprobaron que mientras los sujetos del Este asiático (coreanos) manifestaban una orientación cultural más sensible a los determinantes situacionales de la conducta, y tendían a corregir el alcance de sus juicios de atribución causal (dirigidos de antemano sobre las características de la personalidad) cuando las restricciones situacionales eran salientes, los sujetos occidentales (estadounidenses), por el contrario, continuaban atribuyendo conductas a los rasgos o aspectos disposicionales de la personalidad, independientemente de las restricciones de la situación (e.g., Choi & Nisbett, 1998), i.e., podrían mostrar una menor percepción de las diferencias contextuales o situacionales (e.g., las de tipo cultural).

En general, ambos resultados se articulan a la noción de que existen determinadas "teorías implícitas" (Valenzuela et al., 2005; p. 83), que difieren de cultura en cultura, activándose cuando las restricciones situacionales resultan más salientes: los sujetos nativos de culturas occidentales hacen hincapié en que la conducta de los oponentes con quienes negocian (y sobre los cuales toman decisiones) es causada por sus rasgos o atributos personales internos, mientras que los sujetos nativos del Este asiático dirigen sus juicios y decisiones centrándose en la interacción entre factores situacionales y atributos de la personalidad, siendo éstos considerados como agentes causales de la conducta de sus oponentes (Choi, Choi, & Norenzayan, 2009). En suma, estos

resultados sugieren que las culturas difieren, en mayor medida, en sus teorías implícitas acerca de la influencia de las limitaciones situacionales externas, que en sus teorías implícitas acerca de los aspectos disposicionales de la personalidad (e.g., Chiu et al., 2000; Krull et al., 1999).

Considerando las ideas presentadas en el párrafo anterior, cabe entonces el interrogante acerca de si las mencionadas teorías implícitas (e.g., Pozo Muncio, 2010), se corresponden con la recuperación mnémica inconsciente (e.g., Manzanero, 2006; Rajaram, 1993) y el posterior despliegue de mecanismos de pensamiento de tipo inferencial y procesamientos intuitivos, tácitos, y automáticos (e.g., Albrechtsen, Meissner, & Susa, 2009; Betsch y Glöckner, 2010; Dane & Pratt, 2007; Demir, Denat, Khorshid, & Eser, 2012; Evans & Stanovich, 2013; Hammond, 2010; Klein, 2003, 2008; Koehler & James, 2009; Laborde & Raab, 2013; Pritchard, 2009; Sadler-Smith, 2011; Simon, 1987; Sinclair, 2010), que emergerían al momento de decidir y resolver situaciones de conflicto entre actores de diferente origen cultural.

En consonancia con los argumentos anteriores que intentan explicar el dinamismo psicosocial dado entre los procesos de pensamiento y la influencia de la/s cultura/s, Spencer-Rodgers, Williams y Peng (2012) sostienen que resulta escasa la literatura científica existente sobre la temática de la diversidad cultural y el multiculturalismo asociados a determinadas variables o rasgos individuales y colectivos específicos (e.g., actitudes, influencia social, etc.), por lo que se requeriría un mayor número de investigaciones que permitan "comprender cómo las personas de alrededor del mundo abordan el problema de percibir, interactuar, comunicarse y relacionarse competentemente con otros en un mundo global complejo" (p. 176).

Desde una perspectiva vinculada a la Psicología Social, recientemente algunos autores han abordado las relaciones existentes entre la apertura a la cultura (openness-culture), el autoritarismo de ala derecha, la orientación hacia la dominancia social y los factores de la personalidad propios del modelo HEXACO (Honestidad-Humildad, Emocionalidad, Extraversión, Agradabilidad, Conciencia o Responsabilidad, y Apertura a la Experiencia; Ashton, Lee, & de Vries, 2014; Desimoni & Leone, 2014; Leone, Desimoni, & Chirumbolo, 2012) similar al modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (Big Five; McCrae & Costa, 1999). Leone et al. (2012) sostienen que la apertura a la cultura, no implica necesariamente la percepción de un mundo peligroso sino, por el contrario, resulta de ésta el interés y la tolerancia acerca de nuevas ideas, normas y comportamientos, lo que para ellos se refleja en la percepción de un mundo con mayores interrogantes, en lugar de sostener rígidamente las formas de vida más tradicionales. Tales autores hallaron que la apertura a la cultura se asocia positivamente con el factor de personalidad Honestidad-Humildad mientras que, en contraste, dicha variable no actúa como un predictor de actitudes ideológicas. Más adelante, Desimoni y Leone (2014) encontraron que la apertura a la cultura no se relaciona significativamente con el autoritarismo de ala derecha, coincidiendo en cierta forma con los hallazgos de Leone et al. (2012).

Hasta aquí, el presente apartado ha presentado algunas ideas generales acerca del dinamismo complejo que existe entre los procesos cognitivos (sobre todo, los juicios, decisiones, y modalidades o estilos de pensamiento) y los procesos psicosociales (i.e., actitudes, ideologías diversas, dominancia social) en relación a la cultura, concluyendo

brevemente en que las diferencias culturales moldean o modulan las maneras o formas en que las personas deciden y resuelven tareas en una cultura dada. La idea central del próximo apartado, es básicamente el tratamiento de lo que ocurre en los contextos en que se desarrollan las misiones de paz ya mencionadas, en tanto implican tareas, decisiones y acciones que se dan necesariamente en un espacio de inter o multiculturalidad, involucrando situaciones de riesgo vital e incertidumbre ambiental, entramadas en un fenómeno psicosocial complejo.

Método

Se realizó estudio exploratorio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) llevando a cabo una búsqueda exhaustiva de información en la literatura accediendo a bases de datos indexadas (i.e., Springer, Redalyc, SAGE, PsycINFO, Scopus, Latindex, Routledge -Taylor & Francis Group-, BioMed Central, Lawrence Erlbaum Associates). Se utilizaron las siguientes 'palabras clave' como criterio de restricción de la búsqueda temática: *decisión-making and cultural diversity*, *decisión-making and United Nations Peace Operations*, *cultural diversity and United Nations Peace Operations*, *decisión-making and peacekeepers*, *cultural diversity and peacekeepers*, *peacekeeping missions*, *blue helmets*, *peacekeepers*.

Peculiaridades de las misiones de paz: Antecedentes teóricos y empíricos

Habiendo introducido algunos tópicos relevantes para el abordaje de la toma de decisiones, mencionándose ciertos matices vinculantes entre tales procesos cognitivos y las connotaciones culturales de escenarios decisorios provistos de señales o patrones culturalmente diversos, es necesario profundizar la cuestión profesional de fondo.

La era posterior a la guerra fría ha representado un período de gran turbulencia política y social en diversas regiones del mundo. La desestabilización institucional radicada en grupos terroristas y regímenes anti-democráticos que han afectado ampliamente el desarrollo social y económico de gran cantidad de personas y comunidades, se ha reflejado en la creciente necesidad de establecer el mantenimiento o la imposición de la paz a través de la labor de los cascos azules (Gaibulloev, Sandler, & Shimizu, 2009).

En tales escenarios internacionales en los que intervienen las operaciones de paz desarrolladas bajo el mandato de la ONU, los cascos azules se desempeñan tomando decisiones operativas en áreas de conflicto internacional (e.g., Haití, Chipre, entre otras regiones). El desarrollo de estas misiones exige cotidianamente el establecimiento de relaciones con nativos o lugareños que integran la población local y con profesionales pertenecientes a otras organizaciones (e.g., Fuerzas Armadas, Fuerzas de Seguridad, Cascos Blancos, Cruz Roja, ONGs, etc.), divergiendo radicalmente sus rasgos étnicos, religiosos, idiomáticos, etc. Estos escenarios constituyen fenómenos de multiculturalismo (Zubieta, Sosa, & Beramendi, 2011) donde surgirían diversidad de decisiones por tomar y problemas por resolver en situaciones provistas de diferentes niveles de incertidumbre.

Con todo, tales contextos de accionar militar demandan conductas adaptativas y decisiones efectivas ante altos niveles de incertidumbre informativa y ambiental

(cultural), interviniendo sobre las tareas y operaciones que típicamente desarrollan los cascos azules (Depaula & Azzollini, 2016, 2019). En este contexto diverso, pueden manifestarse recíprocamente actitudes de desconfianza, rechazo, agresividad (Dorussen & Gizelis, 2013; Salverda, 2014) como resultado de las dificultades perceptivas y comprensivas que se originan frente a situaciones de extrañeza o desconocimiento de la cultura local, soliendo tornar más complejos los procesos decisorios, sobre todo, en lo que respecta a la concreción precisa de la planificación de determinadas tareas (e.g., situaciones o eventos novedosos que emergen en patrullajes, check points o puestos de distribución alimentaria).

La idiosincrasia cultural de la que son provistas las misiones de paz puede representar un significativo factor de estrés en los cascos azules, pudiendo limitarse la aplicación de sus habilidades profesionales comprometiendo la efectividad de las decisiones de intervención. La revisión exhaustiva de la literatura científica vinculante, ha permitido encontrar estudios actuales que evidencian dicha problemática. A continuación, se presentan los mencionados antecedentes de investigación en el área.

Ryngaert y Schrijver (2015), enfatizando particularmente en las dificultades de la ONU para proteger a los habitantes de Srebrenica (Bosnia y Herzegovina) en 1995, argumentan que el cumplimiento de la protección de los civiles durante el desarrollo de una misión de paz se encuentra, en general, limitado por situaciones en las que los cascos azules no siempre siguen las órdenes de la ONU, sino más bien sus propias iniciativas o intereses, la toma de decisiones jerárquica provoca demoras en la reacción o en la toma de decisiones tácticas en el terreno o zona de trabajo (e.g., Azzollini, Depaula, & Torres, 2013), o bien, la efectividad de las decisiones de intervención tomadas en tal contexto resulta deficitaria por el fracaso en la recolección de información adecuada (limitando el alcance de decisiones analíticamente planificadas de modo correcto), o en motivo de que los cascos azules experimentan, eventualmente, ciertas sensaciones emocionales de temor al momento de actuar (más que por inacción).

Según Dodd y Smith (2013), el grado de autonomía de las decisiones puede relacionarse con las demandas específicas del contexto, hasta el nivel de Comando y Control (C2), i.e., aquellos escenarios cuyo manejo o cumplimiento de los objetivos tácticos contrastan con los planes operativos preestablecidos generando un mayor nivel de incertidumbre situacional, lo que demanda un mayor nivel de flexibilidad en el ejercicio del C2. Al respecto, los autores mencionados señalan, e.g., las dificultades contextuales que pueden ocurrir en el marco de una misión de mantenimiento de la paz donde se precipita un riesgo de ataque de parte de un convoy civil, circunstancia en la cual la conducción de dicha situación inesperada implicaría lograr un balance entre la eficacia de defensa frente al eventual ataque y las posibilidades de negociación para resolver el conflicto. En tal caso, es fundamental el monitoreo de los procesos decisorios que median las acciones mencionadas, i.e., evaluando las razones para enfatizar y atender en mayor o menor medida al cumplimiento de los objetivos planificados de antemano o a los eventuales atributos situacionales; sería importante entonces, la integración de procesos analíticos e intuitivos, cuya efectividad dependería de la expertise del decisor, a nivel táctico y estratégico, inclusive (Mintzberg, 1994; Moxley, Ericsson, Charness, & Krampe, 2012; Salas, Rosen, & DiazGranados, 2010). Asimismo, los autores señalan que

la falta de experiencia de los peacekeepers frente a este tipo de situaciones y las diferencias individuales de personalidad en lo que atañe precisamente a la toma de riesgos, a la apertura mental y al uso de la creatividad, juegan un rol clave a la hora de balancear las decisiones en contextos inciertos que pueden caracterizar a las misiones de paz (Dodd & Smith, 2013).

El desarrollo de la experiencia de soldados lleva a que confíen en menor medida en procedimientos y reglas, y a que desplieguen una gran habilidad para incorporar información nueva, percibir situaciones de forma holística, reaccionando con mayor flexibilidad (Dreyfus & Dreyfus, 2005; Ross, Klein, Thunholm, Schmitt, & Baxter, 2004; Ross, Phillips, Klein, & Cohn, 2005; Ross & Thornson, 2008; Zimmerman, Mueller, Marcon, Daniels, & Vowels, 2011). Los soldados incorporan en sus decisiones información y conocimientos previos en la medida en que los relacionan con situaciones específicas de las que detectan ciertas claves pertenecientes a rasgos contextuales (threat detection loop; Frank, Curry, Wheaton, Hill, & Abbott, 2011).

Como ya se ha adelantado al inicio del presente apartado, factores causales de estrés (e.g., el shock cultural) que emergen en el desarrollo de este tipo de operaciones, pueden afectar los procesos decisorios y las intervenciones efectivas de parte del personal militar. Un estudio realizado con soldados australianos (Waller et al., 2012) tuvo como objetivo evaluar la prevalencia de factores de estrés de tipo traumático y no traumático en un grupo de sujetos ($n = 1704$) que se habían desplegado en una operación de mantenimiento de la paz en la isla de Bougainville (ubicada en Papúa Nueva Guinea) y en un grupo de sujetos ($n = 1333$) que se habían desplegado en operaciones que incluyeron exposiciones bélicas y no bélicas en la República Democrática de Timor Oriental (localizada en el Sudeste asiático). Los sujetos fueron evaluados a través del test Traumatic Stress Exposure Scale - Revised (TSER2; Swann & Hodson, 2004 citados por Waller et al., 2012) que mide la frecuencia y severidad de los eventos traumáticos durante el despliegue, y el test Kessler Psychological Distress Scale (K10; Andrews & Slade, 2001 citados por Waller et al., 2012) que mide el nivel de distrés psicológico (i.e., el estrés negativo). Los resultados del estudio indicaron que los veteranos de Timor Oriental reportaron un número significativamente mayor de eventos traumáticos que los veteranos de Bougainville, con la excepción del temor a la exposición a enfermedades contagiosas, agentes tóxicos o lesiones, siendo superior en el segundo grupo; al tiempo que estresores no traumáticos como la separación de la propia familia y de las amistades en motivo de la operación militar en la que participaban, la imposibilidad de poder participar de la resolución de problemas en sus hogares, el riesgo de sufrir accidentes de vehículos y el comportamiento de otras personas sobre ellos, fueron los de mayor frecuencia en ambos grupos.

En relación al último tipo de estresores, i.e., de índole no traumática, un análisis de componentes principales indicó que las 'diferencias culturales' percibidas por los veteranos representaban un factor prevalente en ambos grupos, manifestándose bajo la forma de estresores culturales sintomáticos (i.e., dando origen a problemas de salud físicos y mentales), en mayor medida en sujetos que habían participado en la misión de mantenimiento de la paz desplegada en Bougainville ($p < .001$), que aquellos que habían participado de operaciones bélicas y no bélicas ($p = .65$). Dichas diferencias culturales implicaban cuestiones tales como el trabajo con militares de otras culturas ($p < .001$),

percibir amenazas de peligro ($p = .006$), vivir en una cultura diferente ($p = .03$), las barreras lingüísticas o idiomáticas ($p < .001$), el cumplimiento de los objetivos planificados para el despliegue ($p < .001$), su rol en el país anfitrión ($p < .001$), el riesgo o la amenaza de sufrir accidentes vehiculares ($p < .001$), el aislamiento de otros pares desplegados ($p = .002$), la organización en el extranjero ($p < .001$), las preocupaciones de salud ($p < .001$), el hecho de 'despedirse' en países distintos de Australia ($p = .06$). En suma, los militares que habían participado de la misión de mantenimiento de la paz en Bougainville reportaron un incremento de sintomatología asociada Trastorno por Estrés Postraumático (TEPT; American Psychiatric Association, 2013) en relación a estresores culturales y en el establecimiento de relaciones con otras personas.

En consonancia con lo anterior, un estudio mixto previo (Schok, Kleber, & Boeije, 2010) exploró los significados atribuidos al despliegue militar en misiones de paz analizando una muestra de 1561 veteranos que habían participado en varias situaciones bélicas y en misiones de paz, a cuyos sujetos se les administró el test Impact of Event Scale (IES; Horowitz, Wilner, & Alvarez, 1979; Van der Ploeg et al., 2004 citados por Schok et al., 2010) que evalúa el impacto emocional de eventos traumáticos a través de reacciones de estrés postraumático (i.e., pensamientos y conductas intrusivas, y evitación emocional), y entrevistando luego a una sub-muestra de 272 veteranos que habían sido desplegados en una operación de paz en Camboya. Los resultados de esta investigación indicaron que los veteranos que no presentaban reacciones de estrés postraumático luego de haberse desplegado en Camboya, durante las entrevistas en profundidad fueron más capaces de poner en perspectiva las diferencias culturales de dicha región (e.g., la pobreza extrema, la corrupción) al momento de valorar o percibir su propio rendimiento profesional (i.e., al evaluar situaciones difíciles típicas de la mencionada misión de paz -planteadas durante las entrevistas- debiendo decidir la mejor manera de actuar ante las mismas), argumentando que tenían a su alcance solo el alivio de parte de la pobreza y de la corrupción local, pudiendo sanar solo a algunos de los niños heridos en accidentes de minas, no sintiéndose culpables de dichas circunstancias adversas.

La última investigación pone en evidencia el modo en que las diferencias culturales participan esquemáticamente, i.e., bajo la forma de creencias o representaciones cognitivas, en el devenir de los procesos decisivos e intervenciones en el terreno de una misión de paz, de manera eventual. La idiosincrasia de los lugareños, sus hábitos y costumbres, trascienden en ciertos casos la formación o expertise militar, constituyendo aspectos determinantes de la efectividad alcanzada en la aplicación táctica asociada a la doctrina y los reglamentos subyacentes. La Psicología Social, Cultural y Militar cobra un rol capital al momento de operar en tales contextos.

En apoyo a tales premisas que legitiman la importancia del entrenamiento psicológico y cultural del personal militar, un reciente estudio prospectivo realizado sobre una muestra 144 militares noruegos desplegados en operaciones de paz en Kosovo, mostró que la combinación de factores tales como la fortaleza individual y la cohesión de grupo, i.e., considerados recursos de resistencia al estrés (e.g., resiliencia, a través de control, compromiso y reto) influyen positivamente sobre el estado de salud mental del personal que se despliega en este tipo de contextos militares (Thomassen, et al., 2015).

Hasta aquí, se han esbozado antecedentes de investigación que vinculan el rol de la diversidad cultural en el desarrollo de las misiones de paz, su relación con los procesos de toma de decisiones, y su impacto sobre otras variables psicológicas (e.g., los factores de estrés). A continuación, se presentan algunas ideas concluyentes sobre la base de la integración conceptual de la literatura revisada.

Discusión

De acuerdo a la literatura revisada, en términos generales, la idiosincrasia cultural o la cultura propiamente dicha ejerce un 'doble rol': por un lado, determina diferencias en los modos de pensamiento o tipo de procesos decisorios conforme a las culturas sean occidentales (con predominio de la racionalidad y el análisis) u orientales (con predominio de la intuición y la emoción); por otro lado, la diversidad cultural genera diferencias perceptuales en los decisores, en base a situaciones que pueden incrementar la incertidumbre del contexto influyendo sobre las intervenciones y decisiones por tomar (i.e., analíticas o intuitivas).

Expertise cultural acumulada, diferencias individuales de personalidad (e.g., apertura a la experiencia de lo novedoso; Depaula, Azzollini, Cosentino, & Castillo, 2016), apertura al otro cultural (Cosentino & Castro Solano, 2013), creatividad, son valoradas en la literatura como variables 'psicológicas' o 'psicosociales' determinantes de la efectividad de las decisiones tomadas tácticamente durante las tareas o problemas típicos de las misiones de paz internacionales.

En tal sentido, la formación del casco azul demandaría capacidad de planificación racional de las tareas fundamentadas en las directrices de acción sustentadas por las ROE bajo el mandato de la ONU, al tiempo que para responder a las eventualidades del terreno o campo de acción debe prepararlo dotándolo de cierta flexibilidad cognitiva a fin de comprender intuitiva y emotivamente las variaciones de la cultura anfitriona, y de aquello que implique la revaloración del riesgo y de la incertidumbre (e.g., Dodd & Smith, 2013).

El 'entrenamiento cultural' entonces, representa un eslabón clave en la formación del futuro casco azul, favoreciendo la adaptación al ambiente diverso característico de la misión y previniendo niveles elevados de estrés durante el despliegue, en tanto las diferencias culturales constituyen genuinos estresores sintomáticos en este tipo particular de operaciones militares (e.g., Waller et al., 2012). Por tanto, los militares dotados de una personalidad abierta a la comprensión de diversidad de culturas, de fortalezas del carácter como la inteligencia social, de un elevado nivel de inteligencia cultural (Cosentino & Castro Solano, 2012; Depaula et al., 2016) y de resiliencia, experimentarían un menor riesgo de sufrir sintomatología asociada al TEPT a su regreso de la misión (e.g., Schok et al., 2010).

En acuerdo con la línea interpretativa expuesta arriba, Paris (2000, 2003) afirma que el abordaje de las operaciones de mantenimiento de la paz ha mostrado la concurrencia de múltiples teorías tendientes a identificar y explicar las condiciones subyacentes a ciertas diferencias en el nivel de eficacia o éxito que distingue a tales misiones. Introduce el concepto de cultura global (global culture) constituida por las reglas formales e informales que rigen la vida social internacional; según su opinión, los

mandatos y procedimientos convencionales aplicados de modo particular en cada una de las operaciones de paz, basados en mayor medida en las expectativas de las partes y las lecciones aprendidas en misiones de paz previas, resultan "incompletas, porque pasan por alto el ambiente cultural en el que las misiones de mantenimiento de paz ocurren" (Paris, 2003; p. 442).

En la misma línea, Blocq (2010) sostiene que las directrices provisionales de las ROE procuran la aplicación de un mayor número de medidas enérgicas para proteger a la población civil local, cuando cualquier situación así lo requiera. Por lo mismo, el autor plantea un interrogante relativo al hecho concreto de si los peacekeepers se encuentran moral y psicológicamente preparados para la pérdida de vidas que puede ocurrir en este tipo de operaciones, o bien, para relacionarse con personas y lugares completamente desconocidos, por lo que considera que los ejercicios militares internacionales deben incluir unidades militares propias de estados 'occidentales' y 'no occidentales', al tiempo que los aspirantes a oficiales deben aprender de antemano conocimientos acerca de la cultura característica de los ambientes de trabajo donde posiblemente actuarán y tomarán decisiones en el futuro para poder comprender, al menos superficialmente, la diversidad de culturas. Por último, sugiere que la instrucción o el entrenamiento militar debe "enfaticar en las similitudes entre las culturas, en lugar de las distinciones" (p. 301), realizando la enseñanza no sólo a nivel áulico y entre personas de la misma cultura, sino más bien involucrando tanto instructores como aprendices provenientes de otras culturas, a través de la implementación de programas de intercambio de funcionarios y soldados, a fin de que los peacekeepers sean capaces de "vivir y aprender sobre otras culturas sin mirar constantemente a través de la lente de la 'otredad'" (p. 301).

La anterior argumentación de Blocq (2010) recoge un aspecto central relevado de la literatura revisada, en relación a las temáticas principales del presente trabajo, a saber, el diseño y la práctica de procesos de entrenamiento cultural que impliquen el cruce o contacto entre culturas occidentales y orientales (Sam & Berry, 2010). Es importante tener en cuenta estas posibilidades de capacitación del personal militar, dado que, por un lado, promueven el establecimiento de relaciones entre culturas diversas de modo formativo, al tiempo que (como se ha mencionado en apartados anteriores), las diferencias de pensamiento entre culturas de oriente y occidente facilitarían el ejercicio de 'integrar holísticamente' modos decisorios analíticos e intuitivos enriqueciendo el perfil del militar moderno, i.e., profesionales reflexivos críticos y creativos (e.g., Papparone, Anderson, & McDaniel Jr., 2008; Papparone & Reed, 2008; Schön, 1983).

Más adelante, Kentikelenis y Shriwise (2016) sostienen que las misiones de paz realizadas bajo el mandato de la ONU deben ser "imparciales" (p. 3), i.e., libres de prejuicios en relación a la idiosincrasia propia de la comunidad internacional donde se despliega y opera el personal militar, pudiendo esto último limitar sus capacidades de intervención sobre los conflictos y las situaciones de crisis humanitarias que puedan eventualmente ocurrir allí, incluso cuando tales situaciones se enmarquen dentro de las competencias de la misión en cuestión y del personal que en esta labora, y aún disponiendo de los recursos de intervención necesarios. Otra vez, la diversidad cultural parece relativizar las posibilidades de acción de los cascos azules representando un factor interviniente en la efectividad de las decisiones tomadas (Depaula & Azzollini, 2019).

Acorde con lo dicho arriba, la complejidad y dificultad de las misiones de mantenimiento de la paz implican imperativamente implementar la selección psicológica del personal militar a desplegarse, debiendo encontrarse un equilibrio en su estado de salud mental general, optimismo y autoconfianza (Bandura, 2004; Piergiovanni & Depaula, 2018^{a,b}) para asegurar el éxito en el curso de la misión. Específicamente, rasgos de personalidad vinculados a calidez y audacia social serían también factores relevantes en el perfil de los peacekeepers (Yu et al., 2012). En consonancia con lo anterior, las habilidades y destrezas militares (e.g., el afrontamiento de dificultades y situaciones estresantes de tipo internacional durante el servicio) predicen significativamente la percepción de autoeficacia del personal militar participante en misiones de paz, sugiriendo la importancia de aplicar realismo en el entrenamiento de los cascos azules (e.g., Depaula et al., 2012^{a,b}), considerando escenarios y situaciones específicas esperadas en el área de la misión para asegurar expectativas de afrontamiento realistas (Solberg, Laberg, Johnsen, & Eid, 2005).

España ha reconocido la relevancia de atender a los aspectos psicológicos de los peacekeepers desplegados internacionalmente en diversas misiones de paz, para lo cual el personal de salud mental de las Fuerzas Armadas participa en las fases de concentración o pre-despliegue, despliegue y post-despliegue. En tanto, se contribuye a que los contingentes españoles desplegados dispongan de psicólogos militares, cuya función en relación a los aspectos culturales relacionados con la psicología implique el asesoramiento de la plana mayor de oficiales al mando de la misión, la evaluación del bienestar, las relaciones interpersonales (e.g., con los locales), las condiciones ambientales, y la planificación y desarrollo de actividades culturales y eventos de ocio dados en el contexto de la misión configurando, posiblemente, la participación y el contacto con la población civil del país anfitrión (Martínez-Sánchez, 2014).

Un reciente estudio realizado con 253 profesionales integrantes del equipo central de los servicios sociales de la comunidad española de Andalucía (i.e., Trabajo Social, Psicología y Educación Social), mostró que la posesión de una determinada profesión no determina el nivel de adecuación de las respuestas dadas a situaciones o casos típicos de una cultura extranjera determinada, mientras que la formación en diversidad y contacto con personas de origen extranjero incrementa la efectividad en la resolución de problemas de índole culturalmente diversa, sin que la profesión de origen influya arrojando diferencias en la performance individual (Fernández Borrero, Relinque Medina, & Martí García, 2017). En consonancia con tales hallazgos, el entrenamiento cultural para participar eficazmente en las misiones de paz, requiere que la totalidad del personal que opera en tal contexto (cualquiera sea la organización o institución a la que pertenece) porte la suficiente comprensión o conciencia cultural al momento de actuar con la población local o con el resto de los actores involucrados en la misión. Tales premisas, favorecerían el óptimo accionar táctico del personal militar, el que según algunos autores, constituye una de las principales carencias detectadas en las operaciones de paz (e.g., Aguado Arroyo, 2013).

Conforme a lo anterior, Kretchick (2003) remarca la importancia de la instrucción militar en métodos de toma de decisiones y en trabajo de rutina del personal militar del Ejército estadounidense, adicionando cursos para fomentar la conciencia cultural entre

otras cuestiones (e.g., democracia) a los fines de generar cambios aceptables en el entrenamiento para actuar de forma efectiva en escenarios internacionales.

Por su parte, Díaz (2007), enfatizando en los procesos de inteligencia desarrollados en las operaciones de paz, argumenta que las políticas y decisiones a tomarse en las operaciones de paz son complejas, en tanto se dan en un contexto multinacional y/o multicultural, demandando la cooperación y coordinación efectiva entre los agentes involucrados. Las múltiples organizaciones que participan de este tipo de operaciones le asignan un carácter 'híbrido' a las mismas, en lo que atañe a la diversidad de elementos que constituyen la respuesta internacional; e.g., la toma de decisiones demanda el análisis de información a menudo incompleta y contradictoria, la que a nivel multicultural, requiere un uso matizado o experto de habilidades culturales e idiomáticas o lingüísticas (e.g., Castillo, 2017; Depaula & Azzollini, 2016, 2019).

Klein y Kuperman (2008) explican que si bien el entrenamiento cultural de las Fuerzas Armadas enfatiza en las costumbres y comportamientos necesarios para causar impresiones y relaciones positivas evitando ofender a la población local, también debe comprender diferencias sociales, cognitivas y colaborativas. El entrenamiento cultural a través de simulación computacional interactiva o mediante el uso de Internet favorece la familiarización con la cultura de acogida; particularmente, se dota al personal militar de capacidad para la rápida interpretación, anticipación y adaptación a las palabras y acciones de contrapartes o adversarios de culturas diversas (i.e., la inteligencia cultural conductual-lingüística, desplegada en decisiones intuitivas, en mayor medida; e.g., Depaula, 2010; Depaula & Azzollini, 2019), mejorando las decisiones y acciones militares tácticas en ámbitos multinacionales, lo que "permite la comisión de errores sin graves consecuencias (...). El describir las diferencias es un primer paso para capturar el terreno crítico psicológico-cultural" (Klein & Kuperman, 2008; p. 37).

Por su parte, en la Argentina actualmente se estudian con énfasis las competencias culturales de estudiantes militares y cascos azules a los fines de formar y capacitar recursos humanos militares que operen eficazmente en las misiones de paz internacionales (e.g., Cosentino et al., 2016; Depaula 2010, 2012, 2016; Depaula & Azzollini, 2013). En general, los resultados de estas investigaciones indican que la inteligencia cultural de los primeros predice positivamente su rendimiento general en la formación académica de grado universitario y la instrucción militar recibidas, mientras que los cascos azules resultan más efectivos en sus decisiones frente a situaciones de alto nivel de incertidumbre cultural cuando lo hacen utilizando la intuición, i.e., toman decisiones de tipo emocional frente a tareas, problemas o situaciones que implican aspectos culturales novedosos o inciertos. Tales conclusiones y desarrollos son transferidos actualmente a los procesos de entrenamiento de los cascos azules argentinos a través de un software de toma de decisiones que escenifica situaciones culturales típicas de determinadas misiones de paz (SITDE 1.0; Depaula et al., 2012^{a,b}).

Relacionado con lo expuesto hasta aquí, proporcionar a los expatriados información relativa a las normas culturales y a los comportamientos apropiados al contexto laboral, junto con el apoyo social endogrupal horizontal (entre pares) y vertical (supervisión), reduciría la incertidumbre ambiental (e.g., Harrison et al., 2004).

Para finalizar, el aprendizaje intercultural dentro de una organización, la de tipo militar para el caso, resulta un aspecto esencial de las capacidades y procesos dinámicos que se desarrollan en ésta, facilitando la comprensión y producción de conocimientos para resolver situaciones de alto riesgo (e.g., intervenir o proceder erróneamente sobre una cuestión netamente cultural que, pese a su ambigüedad, no denota verdaderos actos de hostilidad entre lugareños), lo que implica modificar los modos de pensar y tomar decisiones en contextos de incertidumbre cultural (Yitmen, 2013). Es necesario entonces, profundizar en la labor científica integral de la Psicología Cognitiva y la Psicología Cultural a fin de mejorar la teoría de la toma de decisiones como proceso involucrado en diversidad de culturas, organizaciones y ámbitos laborales (educativo, empresarial, sanitario, forense, etc.). Específicamente, la Psicología Militar constituye un ámbito de trabajo exclusivo en el que se requiere constantemente la actualización de los procesos de entrenamiento conforme a la transferencia de conocimiento de las disciplinas mencionadas, entre otras.

Referencias

- Aguado Arroyo, F. (2013, Mayo 13). El futuro de las misiones de paz. Instituto Español de Estudios Estratégicos [Documento de opinión]. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO43-2013_FuturoMisionesONU_FelicisimoAguado.pdf
- Albrechtsen, J., S., Meissner, C. A., & Susa, K. J. (2009). Can intuition improve deception detection performance? *Journal of Experimental Social Psychology*, *45*, 1052-1055. doi: 10.1016/j.jesp.2009.05.017
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5th Edition*. Washington: DC: American Psychiatric Publishing.
- 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. doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Araújo-Simões, A. C., & Guedes-Gondim, S. M. (2016). Performance and affects in group problem-solving. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *32* 47-54. doi: 10.1016/j.rpto.2015.09.001
- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors: A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review*, *18*(2), 139-152. doi: 10.1177/1088868314523838
- 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.
- Bandura, A. (2004). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. En E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 120-136). Malden, MA: Blackwell.
- Berry, J. W. (1999). Intercultural Relations in Plural Societies. *Canadian Psychology*, *40*(1), 12-21. doi: 10.1037/h0086823

- Betancourt, H. (2015). Investigación Sobre Cultura y Diversidad en Psicología: Una Mirada Desde el Modelo Integrador. *Psyche*, 24(2), 1-4. doi: 10.7764/psyche.24.2.974
- Betsch, T., & Glöckner, A. (2010). Intuition in Judgment and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort. *Psychological Inquiry*, 21(4), 279-294. doi: 10.1080/1047840X.2010.517737
- Blocq, D. (2010). Western Soldiers and the Protection of Local Civilians in UN Peacekeeping Operations: Is a Nationalist Orientation in the Armed Forces Hindering Our Preparedness to Fight? *Armed Forces y Society*, 36(2), 290-309. doi: 10.1177/0095327X08330816
- Briley, D., Morris, M. W., & Simonson, I. (2000). Reasons as Carriers of Culture: Dynamic versus Dispositional Models of Cultural Influence on Decision Making. *Journal of Consumer Research*, 27(September), 157-178.
- Castillo, S. E. (2017). The English language in the military: A study of peacekeepers. En: L. D. Banegas, M. López-Barrios, M. Porto, & D. Waigandt (Eds.), *Authenticity in ELT. Selected Papers from the 42nd FAAPI Conference* (pp. 22-31). Posadas: Asociación de Profesores de Inglés de Misiones.
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2013). Predictores de la adaptación sociocultural de estudiantes universitarios extranjeros en Argentina. *Interdisciplinaria*, 30(2), 265-281.
- Chen, A. S., Lin, Y., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 246-258. doi: 10.1016/j.ijintrel.2010.09.005
- Chiu, C., Morris, M. W., Menon, T., & Hong, Y. (2000). Motivated cultural cognition: The impact of implicit cultural theories on dispositional attribution varies as a function of need for closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 247-259. doi: 10.1037//0022-3514.78.2.247
- Choi, I., & Nisbett, R. E. (1998). Situational salient and cultural differences in the correspondence bias and actor-observer bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(9), 949-960.
- Choi, I., Choi, J. A., & Norenzayan, A. (2009). Culture and Decisions. En: D. J. Koehler, & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 504-524). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Cosentino, A. C., & Castro Solano, A. (2012). Character strengths: A study of Argentinean soldiers. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 199-215. doi: 10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37310
- Cosentino, A. C., Azzollini, S. C., Depaula, P. D., & Castillo, S. E. (2016). Toma de decisión según racionalidad/afectividad, entrenamiento y saturación cultural en situaciones multiculturales: Un estudio experimental con soldados para la paz. *Interdisciplinaria*, 33(2), 283-298.
- Cosentino, A., & Castro Solano, A. (2013). The Assessment of Multicultural Strength: The Design and Validation of an Openness to the Other Affective Domain Inventory. *European Journal of Psychological Assessment*, 30(4), 261-273. doi:10.1027/1015-5759/a000187

- Cuadrado, I., López-Rodríguez, L., & Navas, M. (2016). La perspectiva de la minoría: estereotipos y emociones entre grupos inmigrantes. *Anales de Psicología*, 32(2), 535-544. doi: 10.6018/analesps.32.2.205341
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. doi: 10.5465/AMR.2007.23463682
- Demir, Y., Denat, Y., Khorshid, L., & Eser, I. (2012). Cultural Validation of the "Use of Intuition by Nursing Students Scale - Turkish versión". *Journal of Transcultural Nursing*, 23(4), 369-376. doi: 10.1177/1043659612451257
- 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. (2016). *Toma de decisiones en ambientes culturales diversos*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., & Torres, J. A. (2012). Aspectos diferenciales de la inteligencia cultural. Un abordaje en estudiantes militares argentinos. *Boletín de Psicología*, 104, 37-56.
- 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. (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.
- Depaula, P. D., & Azzollini, S. C. (2016). Efectividad decisoria en ambientes culturales diversos y experiencias previas en misiones de paz: Un estudio correlacional con cascos azules argentinos. *Psicod debate*, 6(1), 83-108. doi: 10.18682/pd.v16i1.567
- Depaula, P. D., & Azzollini, S. C. (2019). Predictores culturales de la efectividad decisoria: Estudio experimental con cascos azules argentinos. *Revista de Psicología*, 37(1), 53-97. doi:10.18800/psico.201901.003
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C., & Castillo, S. E. (2016). Personality, Character Strengths and Cultural Intelligence: "Extraversion" or "Openness" as Further Factors Associated to the Cultural Skills? *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 415-436. doi: 10.12804/apl34.2.2016.13
- Depaula, P., Torres, J. A., Piñeyro, D. R., Cosentino, A. C., Clotet, C. I., & Castillo, S. (2012b). 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,*

*Octavo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR,
Neuropsicología y Psicología Cognitiva (Tomo 2), 67.*

- Depaula, P., Torres, J., Azzollini, S., Piñeyro, D., Cosentino, A., Zárata, N., & Castillo, S. (2012a). Inteligencia cultural y toma de decisiones: Presentación de un software para la evaluación decisoria frente a patrones culturales diversos. En J. P. Sela (Presidencia), *IV Jornadas RedVITEC Relación Universidad, Entorno Socioproductivo, Estado, "La cooperación interinstitucional para afrontar los desafíos del desarrollo"*, llevado a cabo en Santa Fe, Argentina.
- Desimoni, M., & Leone, L. (2014). Openness to Experience, Honesty-Humility and ideological attitudes: A fine-grained analysis. *Personality and Individual Differences, 59*, 116-119. doi: 10.1016/j.paid.2013.10.031
- Díaz, G. (2007). Intelligence at the United Nations for peace operations. *UNISCI Discussion Papers, 13*, 25-41.
- Dodd L., & Smith, J. Q. (2013). Devolving command decisions in complex operations. *Journal of the Operational Research Society, 64*, 17-33. doi: 10.1057/jors.2012.7
- Dorussen, H., & Gizelis, T. (2013). Into the lion's den: Local responses to UN peacekeeping. *Journal of Peace Research, 50*(6) 691-706. doi: 10.1177/0022343313484953
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (2005). Expertise in real world contexts. *Organization Studies, 26*(5), 779-792. doi: 10.1177/0170840605053102
- 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. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science, 8*(3), 223-241. doi: 10.1177/1745691612460685
- Fernández Borrero, M. A., Relinque Medina, F., & Martí García, S. (2017). Perceptions for social intervention from professionals intercultural competence. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social, 24*, 91-118. doi:10.14198/ALTERN2017.24.06
- Flynn, P. M., Betancourt, H., Garberoglio, C., Regts, G. J., Kinworthy, K. M., & Northington, D. J. (2015). Attributions and emotions regarding health care mistreatment impact continuity of care among Latino and Anglo American women. *Cultural Diversity y Ethnic Minority Psychology, 21*, 593-603. doi:10.1037/cdp0000019
- Frank, G., Curry, R., Wheaton, W., Hill, R., & Abbott, J. B. (2011). Training on Cultural Aspect of Planning Humanitarian Assistance Operations. *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference*, Orlando, FL, Paper No. 11132 (pp. 1-9).
- Gaibulloev, K., Sandler, T., & Shimizu, H. (2009). Demands for UN and Non-UN Peacekeeping: Nonvoluntary versus Voluntary Contributions to a Public Good. *Journal of Conflict Resolution, 53*(6), 827-852. doi: 10.1177/0022002709338509
- Grandori, A. (2015). Heuristics as methods: Validity, reliability and velocity. En E. Ippoliti (Ed.), *Heuristic reasoning (pp. 147-161)*. New York: Springer. doi:10.1007/978-3-319-09159-4_7

- Hammond, K. R. (2010). Intuition, No! ...Quasirationality, Yes! *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 21(4), 327-337. doi: 10.1080/1047840X.2010.521483
- 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. doi: 10.1016/S0742-7301(04)23005-5
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kentikelenis, A. E., & Shriwise, A. (2016). International organizations and migrant health in Europe. *Public Health Reviews*, 37(19), 1-20. doi: 10.1186/s40985-016-0033-4
- 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. doi: 10.1518/001872008X288385
- Klein, H. A., & Kuperman, G. (2008). A través del lente cultural árabe. *Military Review*, Septiembre-Octubre, 31-37.
- Koehler, D. J., & James, G. (2009). Probability matching in choice under uncertainty: Intuition versus deliberation. *Cognition*, 113, 123-127. doi: 10.1016/j.cognition.2009.07.003
- Kretchick, W. (2003). Multinational Staff Effectiveness in UN Peace Operations: The Case of the U.S. Army and UNMIH, 1994-1995. *Armed Forces & Society*, 29(3) 393-413.
- Krull, D. S., Loy, M. H., Lin, J., Wang, C., Chen, S., & Zhao, X. (1999). The fundamental attribution error: Correspondence bias in individualistic and collectivistic cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(10), 1208-1219.
- Laborde, S., & Raab, M. (2013). The Tale of Hearts and Reason: The Influence of mood on Decision Making. *Journal of Sport y Exercise Psychology*, 35, 339-357.
- Leone, L., Desimoni, M., & Chirumbolo, A. (2012). HEXACO, social worldviews and socio-political attitudes: A mediation analysis. *Personality and Individual Differences*, 53, 995-1001. doi: 10.1016/j.paid.2012.07.016
- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 541- 552. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.03.001

- Loaiza, O., & Posada, J. L. (2016). Psicología militar: Conceptualización e investigaciones contemporáneas. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 8, doi:10.5872/psiencia/8.2.71
- Manzanero, A. L., & Diges, M. (1995). Effects of preparation on internal and external memories. En G. Davies, S.M.A. Lloyd-Bostock, M. McMurrin, & C. Wilson (Eds.), *Psychology, law and criminal justice. International developments in research and practice* (pp. 56-63). Berlín: W. De Gruyter & Co.
- Martínez-Sánchez, J. A. (2014). Psychological intervention in the Spanish military deployed on international operations. *Psicothema*, 26(2), 193-199. doi: 10.7334/psicothema2013.254
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A Five Factor Theory of Personality. En L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102-138). Londres: Guilford Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planner*. New York, NJ: The Free Press.
- Moxley, J. H., Ericsson, K. A., Charness, N., & Krampe, R. T. (2012). The role of intuition and deliberative thinking in experts' superior tactical decision-making. *Cognition*, 124, 72-78. doi: 10.1016/j.cognition.2012.03.005
- Nisbett, R. E., & Miyamoto, Y. (2005). The influence of culture: holistic versus analytic perception. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(10), 467-473. doi: 10.1016/j.tics.2005.08.004
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. *Psychological Review*, 108(2), 291-310. doi: 10.1037//0033-295X.108.2.291
- Paparone, C. R., & G. Reed (2008). The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action. *Military Review*, 88(2), 66-76.
- Paparone, C. R., Anderson, R. A., & McDaniel Jr., R. R. (2008). Where Military Professionalism Meets Complexity Science. *Armed Forces & Society*, 3(34), 433-449.
- Paris, R. (2000). Broadening the Study of Peace Operations. *International Studies Review*, 2(3), 27-44. doi: 10.1111/1521-9488.00214
- Paris, R. (2003). Peacekeeping and the Constraints of Global Culture. *European Journal of International Relations*, 9(3), 441-473. doi: 10.1177/13540661030093004
- Piergiovanni, L. F., & Depaula, P. D. (2018a). Self-efficacy and stress coping styles in university students. *Revista Ciencias Psicológicas*, 12(1), 17-23. doi: 10.22235/cp.v12i1.1591
- Piergiovanni, L. F., & Depaula, P. D. (2018b). Estudio descriptivo de la autoeficacia y de las estrategias de afrontamiento al estrés en estudiantes universitarios argentinos. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 413-432.
- Pozo Municio, J. I. (2010). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid: Ediciones Morata.
- Pritchard, J. (2009). Tools for supporting intuition. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(1), 37-43. doi: 10.1080/17521880902783140

- Rajaram, S. (1993). Remembering and knowing: Two means of access to the personal past. *Memory and Cognition*, 21, 89-102.
- Ross, K. G., & Thornson, C. A. (2008). *Toward an operational definition of cross-cultural competence from the literature*. Patrick AFB, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.
- Ross, K. G., Klein, G. A., Thunholm, P., Schmitt, J. F., & Baxter, H. C. (2004). The Recognition-Primed Decision Model. *Military Review*, July-August, 6-10.
- Ross, K. G., Phillips, J. K., Klein, G., & Cohn, J. (2005). Creating expertise: A framework to guide technology-based training. *Final Technical Report for Contract #M67854-04-C-8035 for the Marine Corps Systems Command/Program Manager for Training Systems*. Fairborn, OH: Klein Associates.
- Ryngaert, C., & Schrijver, N. (2015). Lessons Learned from the Srebrenica Massacre: From UN Peacekeeping Reform to Legal Responsibility. *Netherlands International Law Review*, 62, 219-227. doi: 10.1007/s40802-015-0034-x
- 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. doi: 10.1016/j.lindif.2010.11.013
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 4(36), 941-973. doi: 10.1177/0149206309350084
- Salverda, N. (2014). Blue helmets as targets: A quantitative analysis of rebel violence against peacekeepers, 1989-2003. *Journal of Peace Research*, 50(6), 707-720. doi: 10.1177/0022343313498764
- 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. doi: 10.1177/1745691610373075
- Schok, M. L., Kleber, R. J., & Boeije, H. R. (2010). Men with a Mission: Veterans' Meanings of Peacekeeping in Cambodia. *Journal of Loss and Trauma*, 15, 279-303. doi: 10.1080/15325020903381873
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York, NJ: Basic Books.
- Simon, H. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-66.
- Sinclair, M. (2010). Misconceptions About Intuition. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 21, 378-386. doi: 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. doi: 10.7764/psykhe.24.2.714
- Solberg, O. A., Laberg, J. C., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2005). Predictors of Self-Efficacy in a Norwegian Battalion Prior to Deployment in an International Operation. *Military Psychology*, 17(4), 299-314.

- 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. doi:10.1016/j.ijintrel.2012.01.002
- Thomassen, A. G., Hystad, S. W., Johnsen, B. H., Johnsen, G. E., Laberg, J. C., & Eid, J. (2015). The combined influence of hardiness and cohesion on mental health in a military peacekeeping mission: A prospective study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 560-566. doi: 10.1111/sjop.12235
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(415), 1124-1131.
- UN Department of Peacekeeping Operations. (2002). *Guidelines for the Development of Rules of Engagement for UN Peacekeeping Operations (Provisional)* (1 U.N. Doc. MD/FGS/0220.0001) May 15, 2002, rule 1.7 (unpublished document, UN classified) (hereinafter referred to as Provisional Guidelines for UN Rules of Engagement).
- United Nations Conduct and Discipline Unit (2010). *UN standards of conduct ten rules: Code of personal conduct for blue helmets*. Recuperado de <https://cdu.unlb.org/UNStandardsOfConduct/TenRulesCodeOfPersonalConductForBlueHelmets.aspx>
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2006). *Compendium of United Nations standards and norms in crime prevention and criminal justice*. New York: United Nations.
- 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
- Volz, K. G., & Gigerenzer, G. (2012). Cognitive Processes in Decisions Under Risk are not the Same as in Decisions Under Uncertainty. *Frontiers in Neuroscience*, 6, 1-6. doi: 10.3389/fnins.2012.00105
- Waller, M., Treloar, S. A., Sim, M. R., McFarlane, A. C., McGuire, A. C. L., Bleier, J., & Dobson, A. J. (2012). Traumatic events, other operational stressors and physical and mental health reported by Australian Defence Force personnel following peacekeeping and war-like deployments. *BioMed Central Psychiatry*, 88 (12), 1-11. doi: 1471-244X/12/88
- Yitmen, I. (2013). Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry. *Project Management Journal*, 44(4), 5-25. doi:10.1002/pmj.21356
- Yu, K., Zhan, Y., Li, C., Wang, Q., Tan, Y., & Shao, Y. (2012). An analysis of personality traits of chinese military medical peacekeepers in Lebanon. *Social Behavior and Personality*, 40(1), 169-174. doi: 10.2224/sbp.2012.40.1.169
- 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).

Zubieta, E., Sosa, F., & Beramendi, M. (2011). Adaptación cultural, actitudes hacia el multiculturalismo y ansiedad intergrupala en población militar. *Boletín de Psicología*, 102, 55-69.