

Incidencia del Estilo Decisorio Predominante y el Grado de Incertidumbre Cultural en la Efectividad de las Decisiones Tomadas por Militares Voluntarios en Misiones de Paz

Azzollini, Susana Celeste^{a,b,c,d}, Depaula, Pablo Domingo^{*a,b,d}, Piñeyro, Diego Raúl^{b,c} y Torres, José Alejandro^{a,b}

^a Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Buenos Aires, Argentina.

^b Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa (CISOHDEF), Buenos Aires, Argentina.

^c Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires, Argentina.

^d Facultad de Psicología y Relaciones Humanas, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Buenos Aires, Argentina.

Artículo Original

Resumen

Militares argentinos que operan de manera voluntaria en misiones de paz deben tomar decisiones en contextos caracterizados por la diversidad cultural y la incertidumbre (Azzollini, Torres, Depaula, Clotet & Nistal, 2010), requiriéndose para el logro de acciones eficaces la aplicación de estrategias de procesamiento intuitivas y/o analíticas según las circunstancias. El objetivo del trabajo es analizar las relaciones entre el estilo decisorio predominante y su efectividad bajo diferentes niveles de incertidumbre cultural, evaluando 116 voluntarios en diferentes situaciones en las que se manipularon experimentalmente tales variables. Los resultados indican que los sujetos con un estilo predominantemente analítico tomaron decisiones más eficaces ($f = 17.069$; $gl = 1$; $p = .000$), aunque tal estrategia resultó más efectiva en situaciones de baja incertidumbre; en tanto que los sujetos con un estilo predominantemente intuitivo, aunque con un nivel de efectividad general menor, resultaron más eficaces cuando la toma de decisiones correspondía a un contexto de alta incertidumbre ($f = 5.450$; $gl = 1$; $p = .02$).

Palabras claves:

Toma de Decisiones; Incertidumbre Cultural; Estilo Intuitivo; Estilo Analítico.

Recibido el 2012-03-28 28 de Marzo de 2012; Recibido la revisión el 19 de Junio de 2012; Aceptado el 21 de Junio de 2012

Abstract

Incidence Of Predominant Decision Style And Degree Of Cultural Uncertainty On Effectiveness Of Decisions Taken By Voluntary Military Personnel In Peace Missions: Argentine militaries who voluntarily take part in Peace Keeping Operations, have to take decisions in environments which are influenced by multicultural contexts and uncertainty (Azzollini, Torres, Depaula, Clotet & Nistal, 2010). The effectiveness of their actions requires the use of intuitive and/or analytical processing strategies according to the circumstances. The aim of this work is to analyze the relationships between the predominant decision style and its effectiveness under different levels of cultural uncertainty. A sample of 116 voluntary servicemen was evaluated in different situations in which such variables were experimentally manipulated. Results show that the subjects with a predominantly analytical style has taken decisions much more effective ($f = 17.069$; $gl = 1$; $p = .000$) being more effective their strategies in situations of low uncertainty. Meanwhile those subjects, with a predominantly intuitive style but with a minor level of general effectiveness, are more effective in the decision making contexts of high uncertainty ($f = 5.450$; $gl = 1$; $p = .02$).

Key Words:

Decision Making; Cultural Uncertainty; Intuitive Style; Analytical Style.

1. Introducción

Desde mediados del siglo XX, los científicos han abordado rigurosamente los procesos de toma de decisiones distinguiendo entre modelos analíticos e intuitivos. Conforme a las ideas de Aczel, Lukacs,

Komlos y Aitken (2011), se han desarrollado un gran número de estudios empíricos, cuyos intentos de contrastar los efectos de la intuición y el pensamiento deliberado han sido escasos, por dos motivos: la

* Enviar correspondencia a: Depaula, P. D.
E-mail: lic_pablodepaula@yahoo.com.ar

dificultad para evaluar la bondad o el nivel de eficacia alcanzado al tomar una decisión particular (Wilson & Schooler, 1991); y la suposición tradicional de que razonamiento y análisis siempre conducen a la obtención de los mejores resultados (Koriat, Lichtenstein & Fischhoff, 1980).

No obstante, aludiendo a la influencia empírica de ambos aspectos sobre los procesos decisorios, Aczel et al. (2011) señalan que el pensamiento consciente podría reducir la eficacia en la performance de los decisores, por ejemplo, por el efecto de una interferencia autogenerada (*"self-generated interference"*; p. 352); y en cambio, destacan los aportes de la *"Unconscious Thought Theory"* (UTT; p. 353) o Teoría del Pensamiento Inconsciente (Dijksterhuis & Nordgren, 2006), aludiendo que tales procesos inconscientes resultan en la *"intuición"*, definida ésta como un sentimiento o sensación de preferencia decisoria de naturaleza en gran medida no consciente en relación a la proveniencia de ese sentimiento y al origen causal del mismo.

Salas, Rosen y Diaz-Granados (2010) afirman que, como elemento adicional a las características de los decisores (ej., las diferencias individuales en estilos de procesamiento; Epstein, 1994; Hodgkinson, Sadler-Smith, Sinclair, & Ashkanasy, 2009), el ambiente resulta importante al considerar la efectividad de la intuición, sobre todo frente a la presencia o ausencia de estímulos estresores (Hammond, 2000 citado en Salas et al., 2010; Larsen, 2001). En tal entorno, la *"presión del tiempo"* representa uno de tales estresores, manifestando *"una fuerte influencia sobre la tendencia al uso de la intuición como una base para la toma de decisiones"* (Salas et al., 2010, p. 950), debido a que su escasez incrementa la dependencia sobre este proceso cognitivo inconsciente, por el hecho concreto de que los decisores no disponen de una cantidad de tiempo que les permita la búsqueda exhaustiva de estrategias subyacentes a modelos decisorios puramente conscientes y racionales (Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001 citado en Salas et al., 2010).

Este nivel de importancia asignado al ambiente o entorno en el que se toman las decisiones es considerado por Rojot (2008), quien bajo una *"perspectiva ambientalista cultural"* y basándose en la conceptualización de Simon (1947; 1955; 1987) acerca de la racionalidad humana limitada y aproximada, argumenta que los aspectos particulares del contexto decisorio y la diversidad de culturas, operarían limitando el uso del pensamiento puramente analítico dado el alto nivel de *"incertidumbre ambiental"* que configuran.

En la actualidad, algunos de estos entornos o escenarios decisorios que constituyen espacios complejos de acción, son los que convocan la participación de militares en diversos países dotados de patrones culturales singulares (p.e., Haití y Chipre), cumpliendo con el rol de *"casco azules"* bajo el mandato de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Connoir, 2008; Ford, 2008; Woodhouse & Duffey, 2008). Éstos, operando de manera voluntaria en misiones de paz, se comunican habitualmente con la población local y con militares extranjeros, estableciendo relaciones en las que juegan cuestiones étnicas, religiosas, idiomáticas, entre otras, de las que en ocasiones emergen situaciones inciertas y ambiguas (Azzollini et al., 2010).

Estas situaciones de diversidad cultural, demandan la adaptación a altos niveles de incertidumbre informativa y contextual. La extrañeza y el desconocimiento de pautas culturales complejiza los procesos de toma de decisiones, requiriendo el despliegue de la intuición y la recuperación de información semántica almacenada en la memoria de largo plazo, cuando las decisiones implican conocimientos culturales que trascienden el alcance de la doctrina militar y las reglas de empeñamiento predeterminadas por la ONU (Azzollini, Torres, & Depaula, 2011).

La incertidumbre cultural y las presiones de tiempo, que habitualmente presentan los contextos internacionales en los que se llevan a cabo las misiones de paz, incrementan la inadecuación de las decisiones tomadas, las cuales podrían tener serias consecuencias para la integridad física de los soldados y civiles a riesgo de generar un conflicto internacional. Dadas las características que diferencian los procesamientos intuitivos de los analíticos (tiempos de respuesta, cantidad de recursos de la memoria de trabajo implicados, grado de control consciente de los algoritmos ejecutados), resulta importante determinar si los sujetos con un estilo predominantemente intuitivo se desempeñan mejor en situaciones de alta incertidumbre cultural, mientras que aquéllos que presentan un estilo predominantemente analítico resuelven más eficazmente las situaciones que se presentan en un contexto de baja incertidumbre cultural. De tales razones, surge la necesidad de profundizar el conocimiento de la relación entre los diferentes estilos decisorios (analíticos e intuitivos) y la efectividad de las decisiones tomadas, bajo condiciones de incertidumbre cultural, lo cual constituye el objetivo del presente trabajo.

2. Método

2.1. Diseño

Se efectuó un estudio explicativo, con diseño experimental, de corte transversal.

2.2. Muestra

Se seleccionó una muestra no probabilística intencional de 116 hombres militares argentinos que participarían como voluntarios en una misión de paz en Haití, durante un período de seis meses, para lo cual estaban recibiendo capacitación en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ). La edad promedio fue de 29.4 años ($SD = 6.6$ años).

2.3. Instrumentos

Para operacionalizar el *estilo decisorio predominante* se elaboró una tarea en la que los sujetos tenían que evaluar cinco situaciones posibles y habituales con las que un “casco azul” puede enfrentarse en una misión de paz. Cada una de estas cinco situaciones contaba con cuatro opciones posibles de respuesta, de las cuales los sujetos tenían que decidir sólo por una; de estas cuatro opciones, dos proponían respuestas basadas en un procesamiento decisorio *intuitivo* y las otras dos en un procesamiento decisorio *analítico* (contrabalanceándose el orden), conforme a los modelos teóricos propuestos por Simon (1947; 1955; 1987), Epstein (1994) y Klein (1998; 2003). Por ejemplo, en una de las cinco situaciones planteadas (ver más adelante) se plantearon las cuatro siguientes opciones de respuesta (el subrayado intenta destacar al lector del presente texto los ítems que indicaban análisis de información o intuición sobre lo ocurrido, más allá de que la decisión fuera intervenir o no hacerlo):

a) *Decide acercarse al lugar del hecho, dado que parece haber disturbios entre civiles. Por ello, Ud. considera que se requiere indagar acerca de lo que ocurre, y de ser necesario, advertirlos o disuadirlos para evitar actos violentos.*

b) *Decide acercarse a las personas y comunicarse con ellas para comprender a qué se debe el despliegue de tanta cantidad de gente, dado que no logra comprender la naturaleza de sus comportamientos o sus intenciones. Algo internamente le dice que conviene que intervenga.*

c) *Decide no acercarse al lugar, puesto que percibe que se trata de un grupo de personas que están reunidas pero ningún dato le hace pensar que sea necesario proceder disuadiendo a los individuos.*

d) *Decide no acercarse al lugar dado que su experiencia le indica que no hay un problema en el que le corresponda intervenir.*

Las opciones *a* y *c* se confeccionaron considerando que las justificaciones implicaran mecanismos de procesamiento de tipo analítico, reflejando los mismos procesos elaborativos, explicativos, con alto grado de conciencia sobre el proceso de decisión. Por otro lado, las opciones *b* y *d* se confeccionaron intentando emular las justificaciones que podría dar un sujeto cuyo procesamiento fuera predominantemente intuitivo, basándose en procesos automáticos, más espontáneos, con menor grado de conciencia y explicación sobre la decisión tomada.

A las respuestas clasificadas como analíticas se les asignó 1 punto, mientras que a las clasificadas como intuitivas se les asignaron 2 puntos, calculándose el estilo decisorio predominante a través del puntaje total obtenido de la sumatoria de las respuestas dadas a las cinco situaciones, incluyendo dentro del grupo de estilo decisorio predominantemente analítico a los sujetos que obtuvieron un total inferior a las 7.5 unidades, y dentro del grupo de estilo decisorio predominantemente intuitivo a los que superaron este valor.

Para operacionalizar el *grado de incertidumbre cultural*, se dividió aleatoriamente la muestra en dos grupos: uno integrado por 54 sujetos y otro por 62 sujetos, asignándole a uno cinco situaciones para resolver de *baja incertidumbre cultural* y al otro cinco situaciones de *alta incertidumbre cultural*. Las cinco situaciones de ambos grupos se representaron mediante fotos de escenas reales de la cultura haitiana, acompañadas de una breve descripción (escrita) de las mismas, en la que se planteaba el rol que desempeñaba el soldado voluntario y un “problema” por resolver.

Las descripciones de las escenas fueron idénticas para ambos grupos acompañadas de las mismas fotografías aunque, en el caso del grupo de alta incertidumbre, se varió un elemento de la imagen original a través del software Photoshop CS3 (versión 10.0). Se incluyeron elementos típicos de la religión haitiana para generar incertidumbre cultural (en algún caso se eliminaron elementos religiosos de la escena original). Por ejemplo, en una de las cinco situaciones problemáticas se planteó lo siguiente: “... *usted debe tomar una decisión, considerando que su función es patrullar el área donde ésta se desarrolla. Desde un punto de observación Ud. ve la siguiente escena. ¿Qué haría?*”. Junto con esta consigna, se presentó una fotografía de una escena real de la cultura haitiana en la que se observaba una persona que no podía sostenerse en pie, la cual parecía estar sostenida o empujada por otra. Vale aclarar que ésta corresponde a una escena bastante habitual en dicha cultura, ya que corresponde a un bautismo vudú (creencias populares en Haití)

durante el cual la persona se encuentra en una especie de estado de trance. Esta escena fue una de las usadas dentro del grupo “*con incertidumbre cultural*”, ya que plantea un escenario de incertidumbre para los soldados voluntarios argentinos, quienes en general desconocen los rituales de esa religión. La misma consigna, con la misma fotografía (aunque trucada) se utilizó para el grupo “*sin incertidumbre cultural*”. Con trabajo de edición, se presentó la misma escena, pero con un solo cambio; la persona aparecía con una botella de vino en la mano (elemento agregado), lo cual permitía interpretar fácilmente que la persona estaría ebria.

Los elementos típicos de la cultura haitiana elegidos para generar incertidumbre en los voluntarios, fueron seleccionados considerando la información suministrada en entrevistas en profundidad realizadas a un representante considerado “experto” de la embajada de Haití en Argentina.

Con respecto a la variable *efectividad*, se consideraron eficaces aquellas decisiones que lograban resolver satisfactoriamente las diferentes situaciones problemáticas que se presentaban, resultando satisfactorio todo procedimiento que llevara al cumplimiento del rol específico que el “casco azul” tiene, respetando las normas y costumbres de la población local, ajustándose a las reglas de empeñamiento predeterminadas por la ONU (Azzollini, Torres, & Depaula, 2011).

La operacionalización de la variable dependiente *efectividad*, así como la adecuación de la validez ecológica de las escenas, se llevó a cabo mediante una prueba preliminar de jueces independientes con 15 miembros de la Plana Mayor (voluntarios de las fuerzas de paz de mayor rango, con amplia experiencia en misiones de paz), los cuales clasificaron las cuatro opciones de respuesta de cada escena en forma jerárquica, de la respuesta más eficaz (4 puntos) a la menos eficaz (1 punto). Luego, se estableció la efectividad general de la prueba mediante el promedio para cada opción de respuesta, respetando el orden jerárquico según el valor de las medias, de forma tal que la media más alta fue considerada la respuesta más efectiva asignándole 4 puntos, siguiendo con el mismo criterio hasta la media más baja asignándole 1 punto.

2.4. Procedimiento

Con el consentimiento de las autoridades de la institución donde al momento de realizar el experimento los voluntarios recibían entrenamiento, los sujetos fueron evaluados –según grupo experimental– en una sala de conferencias que contaba con sillas y mesas para cada uno y una pantalla de 5 m. de ancho por 4 m. de alto, en la que se presentaron las escenas

mediante el uso de un cañón proyector. Se aclaró que la prueba era de carácter anónimo y que los sujetos podían renunciar a la participación en cualquier momento de la experiencia.

Cada sujeto recibió dos hojas en las que se describía la situación de cada escena con cuatro opciones de repuesta. También se les pidió que registraran el tiempo que tardaron en elegir una opción según lo indicado por un reloj que aparecía junto a cada fotografía en la pantalla. Cada escena se proyectó durante 2 minutos.

2.5. Análisis de datos

Se efectuó un análisis factorial 2 x 2, tomando como variables independientes al *estilo decisorio predominante* (analítico o intuitivo), manipulada naturalmente (intergrupos), y al *grado de incertidumbre cultural* (alto o bajo), manipulada experimentalmente (intergrupos). Se tomó como variable dependiente la *efectividad* sobre la decisión tomada. Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente con el software SPSS 15.0, versión castellana.

3. Resultados

En primer término, se efectuó un análisis de la varianza ANOVA factorial 2 x 2. Como se puede observar en la Tabla 1, se tomaron como variables independientes el estilo decisorio predominante y el grado de incertidumbre cultural, tomando como variable dependiente la efectividad de las decisiones.

Tabla 1.

Variable dependiente: Efectividad

Estilo Decisorio Predominante	Incertidumbre	M	SD	N
Analítico	Sin incertidumbre	15.05	2.347	38
	Con incertidumbre	14.45	2.331	40
	Total	14.74	2.343	78
Intuitivo	Sin incertidumbre	12.13	2.446	16
	Con incertidumbre	13.64	1.840	22
	Total	13.00	2.218	38
Total	Sin incertidumbre	14.19	2.713	54
	Con incertidumbre	14.16	2.189	62
	Total	14.17	2.436	116

Los resultados indican que la variable *estilo decisorio predominante* presentó un efecto muy significativo ($f = 17.069$; $gl = 1$; $p = .000$), de forma tal que los sujetos con un estilo predominantemente analítico tomaron decisiones significativamente más eficaces que los intuitivos.

Aunque la variable *grado de incertidumbre cultural* no arrojó diferencias estadísticamente significativas, sí se encontró un efecto de interacción entre la misma y el estilo decisorio predominante ($f = 5.450$; $gl = 1$; $p = .02$), tal como se observa en las

Tablas 2 y 3.

Tabla 2.

Pruebas de los efectos inter-sujetos (Variable dependiente: Efectividad)

Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación	Eta al cuadrado parcial	Parámetro de no centralidad	Potencia observada ^a
Modelo corregido	105.916(b)	3	35.305	6.857	.000	.155	20.572	.974
Intersección	19175.631	1	19175.631	3724.485	.000	.971	3724.485	1.000
Estilo Decisorio Predominante	87.883	1	87.883	17.069	.000	.132	17.069	.984
Incertidumbre	5.185	1	5.185	1.007	.318	.009	1.007	.169
Estilo Decisorio Predominante *	28.059	1	28.059	5.450	.021	.046	5.450	.639
Incertidumbre								
Error	576.636	112	5.149					
Total	23982.000	116						
Total corregida	682.552	115						

^a Calculado con $\alpha = .05$.

^b $R^2 = .155$ ($R^2 = .133$).

Tabla 3.

Variable dependiente: Efectividad

Estilo Decisorio Predominante	Media	Error típico	Intervalo de confianza al 95%.	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Analítico	14.751	.257	14.242	15.261
Intuitivo	12.881	.373	12.142	13.619

Analizando la interacción, como se observa en el Grafico 1 y en la Tabla 4, la variable estilo decisorio predominante mantiene su efecto principal, de forma tal que los sujetos con un estilo predominantemente analítico deciden más eficazmente que los que poseen uno predominantemente intuitivo (con una magnitud del efecto de $\eta_p^2 = .132$), tanto sin incertidumbre (con un tamaño del efecto bruto de 2.93; $\eta_p^2 = .046$), como en condiciones de incertidumbre (con un tamaño del efecto bruto de .82; $\eta_p^2 = .046$); mientras que la

Tabla 4.

Estilo Decisorio Predominante X Incertidumbre (Variable dependiente: Efectividad)

Estilo Decisorio Predominante	Incertidumbre	Media	Error típico	Intervalo de confianza al 95%.	
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Analítico	Sin incertidumbre	15.053	.368	14.323	15.782
	Con incertidumbre	14.450	.359	13.739	15.161
Intuitivo	Sin incertidumbre	12.125	.567	11.001	13.249
	Con incertidumbre	13.636	.484	12.678	14.595

4. Discusión

El presente estudio ha abordado las características de los procesos de toma de decisiones frente a la diversidad cultural. En general, Paparone y Reed (2008) explican que “*la volatilidad, incertidumbre, complejidad, y ambigüedad que caracterizan al ambiente operacional contemporáneo (COE), requieren profesionales militares que continuamente reflexionen*

sobre los roles, normas, y valores de su profesión” (p. 66). Considerando tales aspectos, los autores argumentan que cuanto mayor resulta la complejidad del ambiente operacional, el *background* de conocimientos militares alcanza mayores niveles de inestabilidad, en relación a su aplicabilidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Asimismo, destacan la opinión de Schön (1983) quien alude al concepto de reflexión en acción (*reflection-in-*

action) considerando profesionales cuyas prácticas se ajustan óptimamente a situaciones de inestabilidad, incertidumbre y conflictos de valores; aspectos que podrían vincularse al despliegue de procesos decisorios de tipo analítico frente a escenarios culturales divergentes.

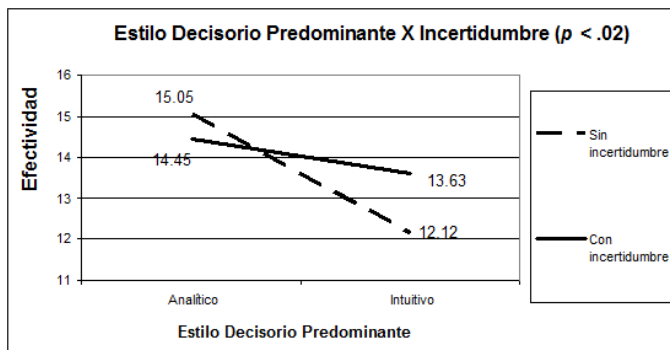


Gráfico 1. Estilos decisorios predominantes, niveles de incertidumbre y efectividad

Un estudio realizado por Depaula, Piñeyro, Clotet y Nistal (2011), cuyo objetivo era analizar si existían diferencias en las medidas de inteligencia cultural, valores humanos y estilos de liderazgo conforme a la predominancia decisoriva (analítica o intuitiva), arrojó diferencias significativas en los valores humanos de los sujetos en función de sus estilos de toma de decisiones; se observó que la dimensión valórica “apertura al cambio”, es decir la valoración de la independencia en acciones, pensamientos, sentimientos y nuevas experiencias, diferenciaba a sujetos en los que predominaba un estilo de toma de decisiones de tipo intuitivo, a diferencia de sujetos predominantemente racionales en sus decisiones. Tales observaciones empíricas resultaron coincidentes con las ideas de Stone y Allgaier (2008), quienes consideran valores de Autodirección y Estimulación (apertura al cambio) como factores de apoyo a la toma de decisiones bajo situaciones de riesgo e incertidumbre. Estos autores argumentan que la diversidad de “valores culturales” (p. 126) producto de prácticas transculturales, influyen vigorosamente sobre la toma de decisiones, para lo cual es necesario desarrollar dominios específicos decisorios a través de procesos de entrenamiento.

Conforme con este panorama, la pregunta de investigación que ha guiado este estudio se focalizó en indagar si el estilo predominante de los decisores (ya sea vinculado a procesos de análisis o intuición) se relacionaba con la efectividad de las decisiones que se toman bajo condiciones en las que el grado de incertidumbre cultural difiere. Los resultados indican que los sujetos predominantemente analíticos deciden

más eficazmente bajo condiciones de baja incertidumbre, mientras que aquéllos que lo hacen de modo intuitivo, deciden de forma más eficaz cuando el ambiente operacional presenta pautas culturales ajenas a la cultura de origen de los sujetos experimentales, lo que incrementa el nivel de incertidumbre contextual.

En consonancia con estos hallazgos, diversos autores coinciden en que la intuición parece ser relevante en situaciones escasamente estructuradas (Dane & Pratt, 2005; Klein, 2003; Sadler-Smith & Burke, 2009; Sadler-Smith & Sparrow, 2008), en las cuales los objetivos se hallan poco definidos, la tarea se vincula con un único criterio resolutivo y la presión del tiempo podría imponer limitaciones sobre la posibilidad de realizar un análisis racional exhaustivo para concretar la tarea (Sadler-Smith & Burke, 2009). Sin embargo, los resultados arrojados por el presente estudio indican que el uso de procesos intuitivos resulta más eficaz para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre únicamente entre sujetos que tienen un estilo de procesamiento predominantemente intuitivo, siendo los sujetos con un estilo predominantemente analítico los que obtuvieron respuestas más eficaces en general, tanto para situaciones con incertidumbre como sin ella. Tal observación no ha sido encontrada en la literatura revisada hasta el momento, siendo necesario corroborar estos resultados en futuras investigaciones en las que se controle el tiempo suministrado para realizar la tarea. Podría ser que, en condiciones experimentales donde el tiempo fuera más acotado, los sujetos con un estilo predominantemente intuitivo logren una mayor eficacia que los de estilo predominantemente analítico.

Dreyfus y Dreyfus (2005, citado en Sadler-Smith & Burke, 2009) teorizan acerca de un “modelo de adquisición de habilidades” (*skill acquisition model*), en el cual el logro de la *expertise* (definida ésta como un aspecto cognitivo emergente de la experiencia y la educación basada en la intuición) implica una consecución secuencial de estados de adquisición donde inicialmente un sujeto novato puede reconocer un contexto libre de rasgos particulares (en diferentes niveles de relevancia senso-perceptual) y aplicar reglas genéricas dadas por un instructor. No obstante, estos autores observan que un excesivo ceñimiento a tales reglas, produciría cierta pobreza en la eficacia de la *performance* en el mundo real, no ocurriendo lo mismo con los sujetos expertos. Estos últimos logran controlar un significativo repertorio de rasgos situacionales bien diferenciados o discriminados, adquiridos de su experiencia singular en una variedad de situaciones, los que a través de operaciones neuro-cognitivas

descomponen la situación captada en subclases que requieren una respuesta específica, y precedentemente a una decisión particular. Bajo tal premisa, cabe preguntarse en qué medida la experiencia que posean los *peacekeepers* tras haber participado de misiones de paz previas y haber desarrollado tareas en contacto con diversas culturas, puede configurarse como una fuente de *expertise* en habilidades o competencias culturales para la toma de decisiones intuitivas; en contraste con aquellos voluntarios novatos, que sin haber participado en misiones de paz, y solamente haber sido entrenados previo a su viaje en un centro de adiestramiento local para el desarrollo de este tipo de misiones, desplegarían en sus decisiones cierta adherencia al análisis exhaustivo de la doctrina y de las reglas de empeñamiento de Naciones Unidas, adquiridas durante dicho entrenamiento. Es necesario recordar, en este sentido, que tales reglas no contemplan situaciones culturales específicas, sino más bien cuestiones éticas bien definidas para el salvaguardo de la población objetivo de la misión (p.e., haitianos, chipriotas, etc.).

Algunos autores enfatizan la importancia de comprender cuándo el uso de la intuición sería probablemente exacto o inexacto, sobre todo bajo circunstancias en las que la aplicación de decisiones deliberadas o intuitivas pueden conducir a resultados divergentes (Plessner & Czenna, 2008, citado en Salas et al., 2010). Un estudio llevado a cabo por Khatri y Ng (2000, citado en Sadler-Smith & Sparrow, 2008) señala que los procesos intuitivos a menudo utilizados en decisiones estratégicas tomadas por *senior managers* se asociaron positivamente con una *performance* organizacional desarrollada en un ambiente industrial inestable, mientras que la relación fue negativa en relación con un ambiente industrial estable. Respecto a esta investigación, Salas et al. (2010) opinan que los ambientes dinámicos e inciertos representan una amenaza que incide a nivel de equipo y en su orientación, afectando su *performance*, los resultados y el manejo de los conflictos, para lo cual el uso de la *expertise* basada en la intuición sobre escenarios complejos representaría un recurso idóneo.

Un obstáculo importante que ha emergido en los estudios citados y en la presente investigación, lo constituyen las medidas de auto-reporte (*self-reported*) de la intuición (Khatri & Ng, 2000; Sadler-Smith, 2004, citados en Sadler-Smith & Sparrow, 2008), en términos de la operacionalización de la variable y el modo en que los investigadores logran que los sujetos experimentales registren y relaten su experiencia intuitiva sin que la lógica analítica (de seleccionar una opción de respuesta, descartando el resto) contamine tales procesos de

pensamiento divergente (Azzollini & Depaula, 2012); consecuentemente, esta carencia de instrumentos adecuados para la medición de los estilos de procesamiento, dificultaron el desarrollo de estudios que determinen la confiabilidad y validez de las operacionalizaciones utilizadas en este trabajo, lo que se constituye como una de las principales limitaciones del presente estudio.

Lo mismo que el entrenamiento de la intuición resulta efectivo a través de la adquisición de *expertise* (Salas et al., 2010), parece serlo también la incorporación de factores sociales y culturales en la toma de decisiones, los cuales varían de acuerdo a la localización territorial donde se desarrollen las tareas potenciales, entrenando aspectos culturales sobre la planificación de asistencia (Frank, Curry, Wheaton, Hill, & Abbott, 2011).

Es importante aclarar, que si bien en la investigación presentada se utilizó una muestra no probabilística, dado el tamaño de la misma como las características de los participantes, los resultados poseen implicancias en la aplicación de éstos a la población objetivo en el proceso de entrenamiento.

Para concluir, se sugiere que futuros estudios experimentales utilicen imágenes dinámicas de video a diferencia de las fotografías estáticas mediante las que se desarrolló el presente estudio; se utilice *hardware* para la identificación de *locus* atencionales, y se escenifiquen “juegos de roles” (*role-playing*), a fin de instrumentar una inmersión en ambientes naturales que mejore el nivel de realismo propio de los procesos de entrenamiento de los soldados; pero sobre todo, se sugiere evaluar la calidad del entrenamiento en detección de rasgos y *performance* en “*variedad de contextos*” (Zimmerman, Mueller, Marcon, Daniels & Vowels, 2011, p. 11). Bajo esta premisa, es necesario mejorar los estudios experimentales que indaguen la influencia de la diversidad cultural contextual sobre los procesos decisivos.

Agradecimiento

Los autores agradecen al Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ) por su valiosa colaboración institucional. Asimismo, se agradece la buena disposición de la Embajada de Haití en Argentina y la labor del Lic. Sergio Castillo en la traducción del resumen.

Referencias

- Aczel, B., Lukacs, B., Komlos, J., & Aitken, M. R. F. (2011). Unconscious intuition or conscious analysis? Critical

- questions for the Deliberation-Whithout-Attention paradigm. *Judgment and Decision Making*, 4(6), 351-358.
- Azzollini, S. C., & Depaula, P. D. (2012). *Análisis de la validez y la confiabilidad de una escala para la evaluación de estilos decisorios operativos*. Manuscrito enviado para su publicación.
- Azzollini, S. C., Torres, J. A., Depaula, P. D., Clotet, C., & Nistal, M. (2010). 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. En *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"* (pp. 1-11). La Plata, Argentina: Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.
- Azzollini, S. C., Torres, J. A., & Depaula, P. D. (2011). Las relaciones entre memoria y toma de decisiones: Un estudio experimental. En *Memorias III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVIII Jornadas de Investigación, Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. (pp. 10-14). Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.
- Conoir, Y. (2008). *La conducción de operaciones de ayuda humanitaria: Principios para la intervención y administración*. Williamsburg, VA: Instituto para Formación en Operaciones de Paz.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2005). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Depaula, P. D., Piñeyro, D. R., Clotet, C. I., & Nistal, M. (2011). Los procesos de toma de decisiones en escenarios multiculturales: La importancia de los valores humanos. En *Memorias III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVIII Jornadas de Investigación, Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. (pp. 25-29). Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 95-109.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (2005). Expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779-792.
- Epstein, S. (1994). Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Ford, T. (2008). *Comando de operaciones de paz de las Naciones Unidas*. Williamsburg, VA: Instituto para Formación en Operaciones de Paz.
- 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).
- Hammond, K. R. (2000). *Judgments under stress*. New York: Oxford University Press.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). More than meets the eye? Intuition and analysis revisited. *Personality and Individual Differences*, 47, 342-346.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53, 57-86.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Currency Doubleday.
- Koriat, A., Lichtenstein, S., & Fischhoff, B. (1980). Reasons for confidence. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 6, 107-118.
- Larsen, R. P. (2001). Decision Making by Military Students Under Severe Stress. *Military Psychology*, 13(2), 89-98.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Focus article: Tacking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- Paparone, C. R., & G. Reed (2008). The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action. *Military Review*, 2(88), 66-76.
- Plessner, H., & Czenna, S. (2008). The benefits of intuition. En H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgment and decision making* (pp. 251-265). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rojot, J. (2008). Culture and Decision Making. En G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 134-151). New York: Oxford University Press.
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive Style and the Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Organization Studies*, 25, 155-82.
- Sadler-Smith, E., & Burke, L. A. (2009). Fostering Intuition in Management Education: Activities and Resources. *Journal of Management Education*, 33, 239-262.
- Sadler-Smith, E., & Sparrow, P. R. (2008). Intuition in Organizational Decision Making. En G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 305-324). New York: Oxford University Press.
- Salas, E., Rosen, M. A., & Diaz-Granados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 4(36), 941-973.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. Nueva York: Macmillan.
- Simon, H. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-66.

- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Stone, E. R., & Allgaier, L. (2008). A Social Values Analysis of Self-Other Differences in Decision Making Involving Risk. *Basic and Applied Social Psychology*, 30, 114-129.
- Wilson, T. D., & Schooler, J. W. (1991). Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 181-192.
- Woodhouse, T., & Duffey, T. (2008). *Mantenimiento de paz y resolución de conflictos internacionales*. Williamsburg, VA: Instituto para Formación en Operaciones de Paz.
- 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).