

# INCERTIDUMBRE AMBIENTAL, OPERACIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN MISIONES DE PAZ: UN ABORDAJE CUALITATIVO.<sup>1</sup>

## UNCERTAINTY ENVIRONMENT, OPERATIONAL AND DECISION MAKING IN PEACEKEEPING MISSIONS: A QUALITATIVE APPROACH

Susana Celeste Azzollini<sup>a,2</sup>, Pablo Domingo Depaula<sup>a,b,3</sup>, José Alejandro Torres<sup>b,4</sup>

<sup>a</sup>Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), <sup>b</sup>Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa (CISOHDEF)

Recibido 20 de setiembre 2013, revisado 03 de octubre 2013, aceptado 10 de octubre 2013

---

### RESUMEN

En el marco una investigación mixta que analiza los procesos de toma de decisiones de cascos azules argentinos que participan voluntariamente de misiones de paz\*, la administración de tres *focus groups* y su análisis a través de la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967), arrojó categorías emergentes asociadas a los significados atribuidos a la incertidumbre por el idioma, por las conductas de los lugareños, por la transferencia operacional de la información, por la pertinencia de las decisiones tomadas y, por las expectativas de impacto psicológico en relación a la formación, la experiencia previa y las peculiaridades socioculturales locales de la misión. Futuras investigaciones experimentales deberán enfatizar en la comprensión de las incertidumbres asociadas a las peculiaridades culturales de la misión y su influencia sobre la efectividad decisoria.

**Palabras clave:** Misiones de paz, decisiones, incertidumbre, voluntarios.

---

### ABSTRACT

Within the joint research that analyzes the decision-making processes of Argentine peacekeepers who voluntary take part in peacekeeping missions, the administration of three focus groups and its analysis through the *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967) provided emerging categories associated to the meanings ascribed to the uncertainty of the language. These categories are caused due to the behavior of the locals, the operational transfer of information, the relevance of the decisions taken and, the psychological impact expectations regarding training, the previous experience and the local socio-cultural peculiarities of the mission. Future experimental research must focus on the understanding of the uncertainties associated with the cultural peculiarities of the mission and its influence on the decision-making effectiveness.

**Keywords:** Peacekeeping missions, decisions, uncertainty, voluntaries.

---

1 El presente artículo corresponde a la "versión ampliada" de los trabajos presentados en el "XII Congreso Metropolitano de Psicología: Psicología y sociedad", organizado por la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA) y en las "VI Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos", organizadas por el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES) y el Centro de Antropología Social (CAS). Ambos eventos científicos se llevaron a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina) durante los meses de Junio y Agosto del año 2010, respectivamente.

\* Proyecto (trianual) PIDDEF 33/10: "La toma de decisiones para la defensa, en contextos diversos y de gran incertidumbre y su relación con la inteligencia cultural y los estilos de liderazgo en militares asignados a misiones de paz". Organismo de financiamiento: Ministerio de Defensa. Director del proyecto: Dra. Susana Azzollini.

2 Contacto: susana1060@yahoo.com.ar

3 Contacto: lic\_pablodepaula@yahoo.com.ar

4 Contacto: secr\_invest\_cmn@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el fenómeno de la *globalización* ha prolongado intensamente el desarrollo de prácticas profesionales ancladas en el escenario heterogéneo de la *diversidad cultural*, trascendiendo de modo transversal los límites territoriales e incentivando el pluralismo de valores humanos (sobre todo, en términos de individualismo/colectivismo; Hofstede, 1980, 2001) y los dominios cognitivos específicos (Depaula, 2010; Depaula & Azzollini, 2012).

Un genuino ejemplo de tales prácticas frente a la diversidad cultural lo representan las misiones de paz llevadas a cabo bajo el mandato de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en las que cascos azules o *peacekeepers* se desempeñan tomando decisiones operacionales en diversas zonas de conflicto internacional. El desarrollo de estas misiones, exige cotidianamente el establecimiento de relaciones con lugareños que integran la población local y con profesionales militares (del Ejército, la Armada o la Fuerza Aérea), provenientes de otras Fuerzas de Seguridad (e.g., Gendarmería) o civiles (e.g., traductores de idiomas), pertenecientes a otras organizaciones no gubernamentales o a fuerzas armadas extranjeras, divergiendo radicalmente sus rasgos étnicos, religiosos e idiomáticos. (Azzollini, Torres, Depaula, Clotet, & Nistal, 2010a; Azzollini, Torres, Depaula, Clotet, & Nistal, 2010b; Torres, Azzollini, Depaula, & Clotet, 2010). Estos ambientes constituyen fenómenos de *multiculturalismo* (Zubieta, Sosa, & Beramendi, 2011) donde aflorarían diversidad de decisiones por tomar y problemas por resolver frente a distintos niveles de incertidumbre.

Depaula, Azzollini y Torres (2012) afirman que frente a tales contextos multiculturales, las comunidades e instituciones de cada país se encuentran inmersas en escenarios globales e inciertos, que requieren de los diversos actores sociales la posesión de habilidades y conocimientos específicos que les permitan comunicarse y comprender a personas que poseen otras tradiciones culturales, condicionando en ocasiones, las prácticas del liderazgo intergrupalo, sobre todo frente a situaciones de ambigüedad y crisis.

Sintetizando, los mencionados contextos de acción requieren la adaptación y la toma de decisiones implicando elevados niveles de incertidumbre informativa y ambiental, que influyen habitualmente sobre los niveles operacionales del componente militar que participa activamente en las tareas desarrolladas durante una misión de paz típica. La diversidad cultural, las dificultades perceptivas y comprensivas frente a situaciones de extrañeza o desconocimiento de la cultura local donde se desarrollan las misiones de paz, suelen 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). Particularmente, algunos autores (e.g. Bridges & Horsfall, 2009) destacan la necesidad de incrementar la inclusión de mujeres en misiones de paz bajo el rol de *peacekeepers*, a fin de combatir las malas conductas sexuales perpetradas por algunos soldados sobre mujeres y niños locales, balancear la representatividad de ambos géneros frente a las dificultades y consecuencias de la ineffectividad operacional, y por último, en motivo de que un mayor número de personal femenino incrementa la confianza y mejora la reputación entre los *peacekeepers* ante la población local.

De acuerdo con Paris (2003), 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 distinguen a las mencionadas misiones. Bajo esta perspectiva, el autor remarca la necesidad de analizar aspectos que exceden los mecanismos de nivel operativo que manifiestan los *peacekeepers* desde una óptica que implique la disciplina de las Relaciones Internacionales entre otras áreas (Paris 2000, 2003); en efecto, introduce el concepto de cultura global (*global culture*) constituida por las reglas formales e informales que rigen la vida social internacional, de forma tal que los mandatos y procedimientos convencionales aplicados de modo particular en cada una de las operaciones de paz, basados en mayor medida en los intereses de las partes -el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, los gobiernos de los Estados anfitriones

junto con las tropas y los oficiales voluntarios provenientes de otros países intervinientes- 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: 442).

Un estudio realizado por Wall y Druckman (2003) cuyo objetivo era evaluar los efectos de los niveles de severidad de las disputas acontecidas durante las misiones de paz, las restricciones de tiempo para actuar y el rango de jerarquía militar sobre la selección de determinadas técnicas de mediación de conflictos, presentó hallazgos relevantes para la temática abordada. Estos investigadores seleccionaron una muestra de 79 integrantes de un batallón que había retornado recientemente de desarrollar tareas de comando (e.g., jefes de patrullas) en una misión de paz en Bosnia (58 suboficiales —con rango de sargentos— y 21 oficiales del Ejército estadounidense —con rangos de tenientes primeros o tenientes coroneles—), los que fueron entrevistados acerca de las decisiones tomadas en relación a la elección de técnicas de mediación de conflictos aplicadas frente a ciertas disputas originadas por diferencias de opinión o intereses dentro de la unidad militar, entre la unidad y otras personas o entre los locales. Luego, los sujetos participaron de un experimento en el que liderando una patrulla integrada por 10 hombres, debían imaginar una situación simulada en la que se les presentaba una disputa entre musulmanes y croatas habitantes de un pueblo de Bosnia-Herzegovina, generada por el hecho de que el primer grupo se encontraba construyendo un tubo para el uso de agua sin consultar previamente al segundo, contradiciendo los acuerdos precedentes, y dando lugar a que los croatas arribaran a la obra de construcción al encuentro con los musulmanes. Analizando los pasos que los sujetos debían explicitar que efectuarían (luego de leer la situación planteada), el estudio arrojó evidencia de que los *peacekeepers* utilizaron las técnicas de mediación de conflictos con mayor frecuencia frente a la condición experimental de disputa severa (mostrando mayor significación estadística para las técnicas de fijar o establecer seguridad, separar a los disputantes, mantener un encuentro separado con cada una de las partes, reunirse con ambas partes bajo la misma circunstancia, reunir información, instar a los disputantes a relajarse, convocar la asistencia de una tercera parte, y apelar al uso de la fuerza), al tiempo que frente a una disputa no severa utilizaron en mayor medida técnicas de monitoreo de la situación. Por otro lado, la presión del tiempo para operar sobre el hecho no influyó sobre el número y tipo particular de técnicas que decidieron elegir; y por último, se hallaron resultados a favor de que el nivel de experiencia de los *peacekeepers* influyó sobre la selección de técnicas de mediación, observándose diferencias significativas entre los oficiales de alto rango jerárquico y los suboficiales, en virtud de que los primeros mostraron una mayor frecuencia en el uso de amenazas, de monitoreo o control de la situación, y una frecuencia menor de comunicar el problema a la autoridad superior, al tiempo que los suboficiales priorizaron la asignación de seguridad a sus tropas más a menudo que los oficiales de alto rango. Según los investigadores, estos resultados establecen importantes conexiones entre la literatura relativa a la toma de decisiones y la mediación en misiones de mantenimiento de la paz, al tiempo que también consideran la relevancia de desarrollar teorías y test que evalúen los factores determinantes de la selección de las técnicas, las normas culturales subyacentes, las elecciones previas y su nivel de simplicidad como elementos que direccionan su aplicación, lo mismo que la influencia de las técnicas sobre la resolución de las disputas y el análisis del manejo de otras situaciones de conflicto en las que los *peacekeepers* toman partido sobre la disputa debiendo negociar el rol que ocupan en éstas (Wall & Druckman, 2003).

Por su parte, Melander (2009) examinó la manera en que las operaciones de mantenimiento de la paz podrían influir sobre el riesgo de producirse matanzas o asesinatos masivos hacia la población local, analizando estadísticamente información relativa a masacres, atentados y bombardeos efectuados sobre áreas pobladas de civiles, declaraciones de zonas de fuego libre (*free-fire zones*), períodos sostenidos de hambre o inanición producto de la interdicción sobre el suministro de alimentos, expulsión por la fuerza o *limpieza étnica* (*ethnic cleansing*), acompañadas de extrema privación y asesinatos provocados durante el período 1955-2004. Los resultados de este estudio indicaron que las operaciones de mantenimiento de la paz suelen alcanzar cierto nivel de ineffectividad en lo que respecta a la prevención de asesinatos de civiles en la mayoría de las situaciones de peligro, conforme se incrementan los estragos de la guerra civil en ese área territorial y la necesidad de protección

resulta mayor, dado que el número de episodios previos de masacres incrementa el riesgo de generar nuevos episodios de la misma índole, sobre todo en países de transición o colapso institucional; de forma tal que la efectividad de las misiones de paz alcanza mayor nivel cuando se intenta prevenir los conflictos armados que carecen de antecedentes de violencia civil extrema.

Caracterizando particularmente los ámbitos militares, Zimmerman, Mueller, Marcon, Daniels y Vowels (2011) argumentan que el desarrollo de la experiencia de los novatos lleva a que confíen en menor medida en procedimientos y reglas, y a que desplieguen una gran habilidad para incorporar información nueva y percibir situaciones de forma holística reaccionando con mayor flexibilidad (Dreyfus & Dreyfus, 1986; Ross, Phillips, Klein, & Cohn, 2005). De esta forma, los soldados despliegan 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).

El complejo panorama contextual descrito en las líneas anteriores, configura la importancia que revisten los procesos de toma de decisiones en el marco de las misiones de paz de Naciones Unidas, las que se hayan atravesadas por una multiplicidad de aspectos culturales diversos. Bajo tales premisas, este estudio propone como objetivo explorar los significados que los cascos azules argentinos que participan de este tipo de operaciones atribuyen a las situaciones de incertidumbre operacional y ambiental (cultural, en mayor medida), al tiempo que se intenta lograr cierta aproximación a la efectividad alcanzada en el curso de las decisiones operativas corroborando la utilidad de las normas de empeñamiento de Naciones Unidas que aplican analíticamente los decisores.

## MÉTODO

### Participantes

*Población:* Cascos azules argentinos (con rango de suboficiales y oficiales de las FF.AA.) dotados de experiencia previa en misiones de paz, que durante el primer semestre del año 2010 se hallaban participando de un proceso de capacitación y entrenamiento en el Centro de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), previo de desplegarse voluntariamente en una misión de paz en Haití, integrando una Fuerza de Tarea.

*Muestra:* A fines del mes de marzo del año 2010, se realizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando dos grupos de cascos azules a los que se aplicó la técnica de investigación cualitativa *focus groups*. Tales grupos muestrales presentaban las siguientes características:

- a. Un primer *focus group* con *experiencia previa* en operaciones de paz: Integrado por 7 militares (con rango de suboficiales y oficiales -en menor proporción-; 1 de sexo femenino -una enfermera profesional y otra especialista en comunicaciones e informática- y 6 de sexo masculino), cada uno de los cuales había participado anteriormente de alguna misión de paz, habiendo consolidado entonces cierto nivel de experiencia en este tipo de operaciones y habiendo establecido contacto cultural con los nativos haitianos, implicando situaciones que requerían la toma de decisiones de estos profesionales.
- b. Un segundo *focus group sin experiencia previa* en misiones de paz: Integrado por 11 militares (con rango de suboficiales y oficiales -en menor proporción-; 2 de sexo femenino -enfermeras profesionales- y 9 de sexo masculino), ninguno de los cuales habían participado anteriormente de alguna misión de este tipo.

Vale aclarar que durante la semana posterior a la realización de los *focus groups* descriptos, los respectivos participantes arribarían a la República de Haití formando parte de un contingente argentino que participaría de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), en

la ciudad de Puerto Príncipe. En mayor medida, en dicha operación los sujetos desarrollarían tareas operativas asociadas a la problemática devenida del grave terremoto sufrido en la región haitiana el día 12 de enero del año 2010.

- c. Por último, un tercer *focus group con experiencia previa* en misiones de paz: Integrado por 7 militares argentinos (con rango de oficiales -teniente coronel, capitanes y tenientes primeros-; de sexo masculino en su totalidad), los que habían participado anteriormente de alguna misión de paz, en su mayoría ejerciendo roles de liderazgo, tales como la coordinación de decisiones tácticas (e.g., evacuaciones de población) y/o jefatura de patrullas. Al momento de realizar el grupo focal (a inicios del mes de Junio del año 2010), estos sujetos pertenecían a la Agrupación Montada del Colegio Militar de la Nación (CMN).

## Instrumento

Los *focus groups* fueron realizados previo el diseño de dos guías de ejes temáticos o pautas de recopilación de información relacionadas con los objetivos del estudio. El contenido de los interrogantes-guías variaron conforme a las características de los grupos focales, sobre todo en relación a la variable *experiencia previa en misiones de paz*; en general, los ejes de indagación abordaban cuestiones explícitas como dificultades encontradas en la toma de decisiones, características del ambiente donde se desplegaron o se desplegarían, relaciones con los lugareños, similitudes y diferencias culturales, relaciones con otros miembros de la misión, problemas en la interpretación del contexto, opiniones acerca de la adecuación de su formación, capacitación y entrenamiento para llevar a cabo las operaciones de paz, expectativas, sugerencias para futuros voluntarios respecto de toma de decisiones, relaciones interpersonales y cambios de contexto, entre otras (véase apartado “ANEXO”).

## Procedimiento

Previa autorización de la Dirección y la Secretaría Académica del CAECOPAZ, se desarrollaron los tres *focus groups* consecutivamente, utilizando una de las aulas de las que dispone la infraestructura de dicho centro de entrenamiento. Por otro lado, la realización del tercer grupo focal contó previamente con la autorización de la Dirección del CMN, realizándose en una de las aulas del instituto.

Los tres grupos estuvieron coordinados por la directora del proyecto de investigación marco de este estudio, al tiempo que dos de sus investigadores oficiaron de observadores no-participantes grabando el audio de las conversaciones (previa aceptación de los sujetos) y tomando nota escrita de la información verbal y no-verbal.

En lo que respecta al tiempo de administración de la técnica, para el primer grupo tuvo una duración de 1 hora y 5 minutos, para el segundo una duración de 45 minutos y para el tercero de 1 hora aproximadamente.

Por último, el análisis cualitativo de los datos fue realizado utilizando el soporte técnico del software *Atlas.ti*, a través de categorías emergentes del discurso (*Grounded Theory*; Glaser & Strauss, 1967) relativas a situaciones de incertidumbre.

## RESULTADOS

Del análisis de categorías emergentes de la información recopilada de los *focus groups*, resultaron las siguientes categorías de significado de la incertidumbre:

## Significados atribuidos a la incertidumbre

### a) Por el idioma.

*“Los de Haití, usan entre ellos el ‘Creole’, y con los argentinos el francés... hasta que ‘nos cierran’ y nos hablan el Creole”.*

*“Nosotros pensamos que los traductores muchas veces mienten acerca de lo que les decimos, pero no podemos saberlo con certeza”.*

*“Los traductores que son de ahí... no tengo nada contra ellos, pero...”.*

*“Traductores ‘traidores’, integran patrullas y tienen celular y avisan que vamos a llegar”.*

*“Te da inseguridad... no son de los nuestros, (...) nos genera a nosotros ‘incertidumbre’. Los destina Naciones Unidas. Son integrantes de la población. Cuando un traductor usaba celular... ‘oh casualidad’, no pasaba nadie por el puesto de control...”.*

### b) Por la interpretación de los gestos y comportamientos de los lugareños.

*“Muchas veces se hablan a los gritos parece que se van a agredir y no, son amigos... así se comunican”.*

*“Por más que les enseñemos siguen comiendo con la mano, se lavan las manos, la ropa, evacuan sus desechos en los mismos canales y ríos, se lavan las manos en cloacas (...)”.*

*“La gente se conserva siempre en estado armonioso hasta que, había momentos que, de la noche a la mañana... se alteraba, siempre había algún manifiesto de algo, pero al día siguiente volvía a la normalidad. Y uno no entiende bien por qué”.*

*“Los chicos estudian en la entrada del batallón a la noche (dado que este sitio se encuentra alumbrado, por un generador eléctrico) o en la Estación Gonaïves. Venden carbón para comer, tienen una comida diaria, no importa la hora”.*

*“El haitiano es avasallador, flaco, alto... tono de voz alto, al principio no sabés si viene a hablarte o a agredirte”.*

*“Es frecuente que el hombre no trabaja, trabaja la mujer, eso te llama la atención”.*

*“Existen familias constituidas por una mujer y tres maridos. Los hombres maltratan a las mujeres”.*

*“Los alimentos que llevábamos a los chicos al orfanato no se los daban, o quizás eran para el dueño del orfanato o para los grupos armados; eso te da impotencia”.*

*“El primer mes nos da lástima su forma de vivir, y después nos acostumbramos a que es su forma de vida. Los chicos se ‘apegan’ a los argentinos; apenas le tocamos la cabeza, arman filas; se acuerdan los nombres de nosotros, aprenden el idioma, están necesitados de afecto”.*

*“Con el terremoto se llevaron a cabo tareas de apoyo sanitario y distribución de víveres. Pero la gente no entraba en razón por la desesperación y había situaciones que se iban de las manos como saqueos, porque uno recibe la orden de dejar el lugar y aunque el camión esté lleno de comida hay que irse y ellos no lo entendían”(...)“Nadie le dice a uno con qué se va a encontrar”.*

### **c) Por la aceptación por parte de los lugareños de la presencia de militares.**

“Con nosotros son mejores que con contingentes de otros países, tenemos que mostrar la bandera argentina y no nos tiran”.

“Por eso, los francotiradores, al ver que llevamos la bandera argentina en la manga al costado del volante, no nos tiran... a otros sí”.

“Ellos dicen que los argentinos son los únicos que vinieron a hacer la paz, porque no están con chaleco y armamento como otros que son más hostiles porque operan como ‘policías’.

“Los que hablan castellano, en general entienden lo que hacemos, los otros no del todo”.

“Algunos creen que estamos para darles el bidón de agua o leche”.

“Se escaparon dos con fusil por las montañas (...). ‘Tiraron’ para que nosotros nos fuéramos, no para matar. ‘Gritan’ para probarnos a ver si reaccionamos agresivamente, si respondemos con ‘fuego’. Los argentinos nos tirábamos del vehículo y tomábamos posición. (...) Para ver si se pelean entre barras; si uno ve que están peleando y peligra su vida hay que ‘usar el criterio...’.

### **d) Por la demora por parte de los niveles de decisión en satisfacer los requerimientos de información.**

“Lo que le pasa a un militar que está en un puesto de Naciones Unidas y está involucrado en una situación táctica que puede alcanzar una situación estratégica... hoy por hoy, eso lo tienen en cuenta todos aquéllos que van. Un descuido, algún error que cometa un hombre en el terreno, puede llegar a escalar tanto y tan rápido que provoque una situación que puede llegar al nivel estratégico en la ONU, por eso siempre surge la inseguridad “qué hago, qué hago”. (...) “Estamos concientes de la importancia de cualquier acción que tomemos solos”.

“Hay un margen donde se puede tomar la decisión... si está en riesgo la vida, en que no podemos esperar la orden de la ONU”.

“No está todo contemplado y hay veces que no se puede estar esperando que nos informen lo que tenemos que hacer”.

“Las reglas de empeñamiento no dan lugar a una libre interpretación (...) aplica lo que se tiene que aplicar” (...) “Sin embargo, la situación sí la interpreta el peacekeeper, la situación sí”.

“Yo estaba cuando el operador de una patrulla decía: “Tengo frente al vehículo una persona armada que me está apuntando, ¿Qué hago?”; a veces uno siente que unos segundos son una eternidad”.

“Si la situación empieza a salirse de lugar, uno aplica el criterio... siempre manteniendo el objetivo de la misión”.

### **e) Por la pertinencia de las decisiones tomadas por el centro de operaciones y el monitoreo distante de la ocurrencia de los hechos.**

*“En algún momento la decisión la va a tener que tomar él...no va a poder esperar para ver qué tiene que hacer, porque todo es tan cambiante que los de la base no pueden saber exactamente lo que pasa a cada instante”.*

*“Si un arma provoca una muerte sin haber acudido previamente a otros recursos, está mal usada, por eso a veces se pregunta y se pregunta pero ellos no siempre están ahí”.*

*“Igual fíjate que a veces se le da más importancia al ‘arma’ que a la ‘logística’. Si el logístico sugiere que ‘no pase el puente... no lo pase!! Porque no está ahí pero tiene información”.*

*“Sí, pero también es cierto que a veces en el centro de operaciones no tienen la noción de la inmediatez de lo que está pasando”.*

*“Además, si el Cabo necesita un helicóptero que está en primera línea, ¿Porqué lo tiene que pedir el Jefe de Sección?”.*

*“Naciones Unidas se maneja con “reglas de empeñamiento” que le dicen a cada uno, desde el que está en el puesto hasta el más alto, qué se puede o no hacer ante una determinada situación; todo funciona en base a esas reglas; en el puesto en que yo me encontraba (centro de operaciones de nivel táctico), difícilmente, por más que era de reacción inmediata y tenía una reserva, y tenía un helicóptero, difícilmente íbamos a llegar a tiempo para frenar o para resolver una situación, la resolución comenzaba, y siempre comienza, en el menor nivel... en el nivel operativo” (...)* “lo nuestro era adoptar resoluciones en cuanto a reforzar una acción ya comenzada, dar la reserva, una evacuación, pero la acción inmediata siempre, por una cuestión lógica de tiempo y espacio, era tomada por quien estuviese presente en el lugar”.

## **f) Por las expectativas de impacto psicológico producto de la carencia de formación y experiencia previa en operaciones de paz, y de las peculiaridades de la sociedad y la cultura local propias de la zona de despliegue.**

*“Uno tiene que estar preparado psicológicamente y tener el “adiestramiento necesario”, que es diferente al de la unidad” (refiriéndose a la base o unidad militar local en que desempeñan su profesión en la Argentina).*

*“Acá (refiriéndose a Haití) se ve el “combate en localidades”, que está prohibido en las unidades del Ejército. El “check point” no lo habíamos tenido antes en el adiestramiento” (aludiendo con esto, a que las personas que nunca han participado de una misión de paz, no han sido adiestrados durante su formación básica en lo que respecta a las tareas que se realizan en los puestos de control, similares a los que existen en las misiones de paz).*

*“Vamos a tomar más decisiones, más apremiantes, porque salimos sin médico, fuera del hospital (alude una enfermera). La franja etaria es diferente en una catástrofe... vas a ver neonatos y gerontes muertos, no por enfermedad...”.*

*“(...) en el cuartel, “uno se entrena para la guerra”... aunque las técnicas aprendidas, la marcha, cómo dirigir una columna, es igual en paz o en guerra (el grupo reflexiona sobre este aspecto formativo profesional) (...) pero en una misión la incertidumbre define...”.*

## **DISCUSIÓN**

En relación a las premisas a ser consideradas al momento de evaluar las operaciones de mantenimiento de la paz, Diehl (1993 citado en Pérez Aquino, 2001) sostiene que existen dos criterios básicos en estas misiones de carácter tradicional o complejo; el primero, que tiene que ver con que si las operaciones disuaden o evitan un conflicto vertido de violencia en la zona de despliegue y, el segundo, con lo que las misiones produzcan en procura de facilitar la solución de ciertos desacuerdos subyacentes a los conflictos en cuestión. Bajo estas premisas, el nivel distintivo de complejidad



de las misiones de paz estaría determinado por la incertidumbre del ambiente local, sobre todo frente al colapso de la institucionalidad del país o región del que se trate y a las posibilidades de violencia que afecten de modo directo a los actores implicados, lo que provocaría la asunción de un elevado riesgo para quienes actúan en pos de para restablecer la paz o mantener su equilibrio (Azzollini et al., 2010a; Azzollini et al., 2010b; Torres et al., 2010; Tripodi, 2004).

Los resultados arrojados por el presente estudio evidencian, a través del discurso de los cascos azules argentinos, la existencia de múltiples situaciones ambientales y operacionales disímiles y difícilmente interpretables. En una misión de paz, eventualmente el tiempo del que disponen los *peacekeepers* para tomar decisiones efectivas resulta escaso, lo cual en ocasiones dificulta significativamente el despliegue de un razonamiento rigurosamente analítico, materializándose cuando los niveles de incertidumbre mencionados limitan la aplicabilidad de la doctrina, el planeamiento militar y las normas de empeñamiento de Naciones Unidas. En tales casos, el uso de la *intuición* considerada ésta como un proceso decisorio resolutivo, suele resultar más relevante y eficaz frente a situaciones novedosas y de escasa estructura (Azzollini, Depaula, Piñeyro, & Torres, 2012; Dane & Pratt, 2005; Klein, 2003; Sadler-Smith & Burke, 2009; Sadler-Smith & Sparrow, 2008); de igual forma, los actos decisivos constituyen acciones comunicacionales involucrando deseos, motivaciones y expectativas asociadas a las interpretaciones contextuales resultantes de la percepción situacional de los cascos azules. En suma, el nivel de adecuación de las decisiones tomadas y los cursos de acción consecuentes estarán determinados por los significados que se atribuyan a los elementos del ambiente y por las operaciones resolutivas que se les asocien (Azzollini et al., 2010a; Azzollini et al., 2010b; Torres et al., 2010).

Algunas investigaciones han mostrado que pese a que muchos líderes admiten su dependencia sobre la intuición al momento de tomar determinadas decisiones, su uso se encuentra diferenciado de acuerdo al tipo de trabajo, a la cultura y a las características personales (Agor, 1984; 1986; Parikh, Neubauer, & Lank, 1994). Sumado al escaso número de investigaciones que han logrado responder claramente a la pregunta acerca de la efectividad de las decisiones intuitivas, los procesos de toma de decisiones no han sido debidamente abordados en relación al ajuste de la efectividad decisoria en situaciones donde el nivel de incertidumbre cultural varía, y a la experiencia de los decisores (en términos de estancias multiculturales profesionales emparentadas a las decisiones por tomar en el momento actual). Es decir, el modo en que los tipos de decisiones tomadas (analíticas o intuitivas) podrían resultar más o menos eficaces frente a la aparición y detección subjetiva de rasgos culturales diferentes a la cultura de origen de los decisores y de las experiencias adquiridas profesionalmente durante años anteriores.

En consonancia con lo mencionado en el párrafo anterior, en el *focus groups* desarrollado con cascos azules sin experiencia previa en operaciones de paz, resultó destacable el comentario de una enfermera profesional relacionado con la temática de las relaciones interculturales, argumentando que, según lo que le habían comunicado otros sujetos, en las misiones de paz “*no hay relaciones con otras personas de diferentes culturas (...). En Gonaïves (refiriéndose a una ciudad localizada hacia noroeste de Haití), se comparte la base con Pakistán (...)*”. Al respecto, estos resultaron los únicos comentarios que manifestaron los participantes del grupo focal en cuestión, en relación al conocimiento cultural propio de la región a la que arribarían, así como sus peculiaridades religiosas.

A través de un abordaje fenomenológico, Ruth-Sahd y Tisdell (2007) exploraron el significado y el uso de la intuición en una muestra de 16 enfermeros novatos durante su primer año de práctica (de 2 a 12 meses de experiencia laboral), quienes auto-percibían su intuitividad por encima de la media (*mean* = 184) luego de completar el *Miller Intuitiveness Instrument* (MII; Miller, 1990) y la aplicaban en sus prácticas profesionales. Estos autores definen a la intuición como una manera humanística de procesar la información que conduce hacia formas de conocimiento percibidas a través de emoción, sensaciones y/o relaciones entre enfermeros y pacientes; si bien este proceso puede ser utilizado colaborando con la racionalidad, podría ocurrir fuera de este dominio, y permitir la

detección de piezas perdidas o patrones de información que facilitan rápidamente la toma de decisiones o los cursos de acción. Los resultados de este estudio indicaron que si bien los enfermeros evaluados eran novatos, no lo eran propiamente en el uso de la intuición, pudiendo ser “*más expertos*” (p. 134) en el sentido intuitivo, tanto a través de la práctica profesional acumulada como en su uso y significación en relación a otras experiencias previas, en la cotidianidad de su propia vida, lo que les permitía focalizar en la manera en que deberían interpretar las señales verbales y/o no-verbales frente a determinadas situaciones ambientales o ante pacientes u otras personas. Los investigadores observaron que los enfermeros novatos construyen conocimientos que luego aplican en la toma de decisiones, y la intuición, además de ser utilizada ocasionalmente en reemplazo o complemento de conocimientos científicos y procedurales, es conectada a determinados aspectos que surgieron como categorías emergentes del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas, tales como experiencias de vida y de trabajo, a un mentor que fomenta en los novatos el registro auto-perceptivo de la intuitividad y su posibilidad de despliegue decisorio, a las relaciones entre enfermeros, médicos y *co-equipers*, a las conexiones que establecen con colegas, pacientes y con sus propios recursos espirituales y, por último, a dimensiones de tiempo, de espacio y de tacto -siendo esta última una expresión empática no-verbal sobre los pacientes frente a determinadas situaciones-. Asimismo, los investigadores concluyen que en la actualidad, los enfermeros novatos deben hacer uso de la intuición para comprender situaciones clínicas dado que los ambientes donde se hallan los pacientes cambian rápidamente, de modo que basarse únicamente en decisiones racionales resultaría demasiado lento para la complejidad de las situaciones (Schön, 1983, 1987; Atkinson & Claxton, 2000 citados en Ruth-Sahd y Tisdell, 2007). Por otro lado, enfatizan en que tanto los espacios de trabajo de los aprendices como las particularidades de los ambientes de donde proviene la población de pacientes, resultan singulares por la diversidad cultural que los distingue, motivo por el cual consideran imperativa la necesidad de que los educadores desarrollen en los novatos habilidades para incorporar y construir conocimientos y significados culturales, crear un clima de curiosidad y cuestionamiento que capture las experiencias diversas de los aprendices, inculcando en ellos un sentido de creatividad y de mayor tolerancia a diversos grados de incertidumbre, entre otros.

Coincidiendo con algunas conclusiones del estudio anterior —pero reconociendo que la muestra del mismo estuvo limitada a la evaluación de enfermeros, cuyas habilidades profesionales, situaciones y problemas por resolver difieren a los propios de los militares cascos azules—, es importante considerar que la complejidad de las operaciones de paz resulta incrementada en pos de que la participación voluntaria en tales misiones constituye en esencia una actividad ética y política, y no solamente de carácter técnico, involucrando circunstancialmente algunos conflictos de valores que conducen a dilemas y contradicciones, lo que emparenta a las acciones de los *peacekeepers* la valoración de las repercusiones personales afectivas y socio-culturales que emerjan en cada situación decisoria (Azzollini et al., 2010a; Azzollini et al., 2010b; Torres et al., 2010).

Con todo, futuros estudios y procesos de formación, capacitación y entrenamiento de los cascos azules deben contemplar profundamente la comprensión crítica de las complejidades e incertidumbres ambientales y operacionales radicadas en las situaciones vinculares en el área de despliegue, las singularidades sociales y culturales de la misión, contribuyendo al tratamiento holístico de la información para asegurar la efectividad de las decisiones tomadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agor, W. H. (1986). *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-based Approach for Top Management*. New York: Quorum Books.
- Atkinson, T., & Claxton, G. (Eds.). (2000). *The intuitive practitioner: On the value of not always knowing what one is doing*. Philadelphia: Open University Press.
- Azzollini, S. C., Depaula, P. D., Piñeyro, D. R., & Torres, J. A. (2012). 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. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 4(3), 13-21.
- Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C., & Nistal, M. (2010b). La tensión entre la adaptación y la extrañeza cultural: Los significados atribuidos por integrantes de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP, "Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales"*. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (pp. 1-11). (ISBN 978-950-34-0693-9).
- Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C., & Nistal, M. (2010). Los significados atribuidos a las situaciones de incertidumbre por militares integrantes de una misión de paz en Haití. *VI Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos*. Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES). Centro de Antropología Social (CAS). (pp. 1-9). (ISBN 978-987-23365-2-3).
- Bridges, D., & Horsfall, D. (2009). Increasing Operational Effectiveness in UN Peacekeeping: Toward a Gender-Balance Force. *Armed Force & Society*, 36(1), 120-130. Doi: 10.1177/0095327X08327818
- 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. (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., & Azzollini, S. C. (2012). Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos. *Revista de Psicología*, 30(1), 75-102.
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., & Torres, J. A. (2012). Aspectos diferenciales de la inteligencia cultural. Un abordaje en estudiantes militares argentinos. *Boletín de Psicología*, 104, 37-56.
- Diehl, P. F. (1993). *International Peacekeeping*. London: John Hopkins University Press.
- Dreyfus, H., & Dreyfus, S. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- 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).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Klein, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. New York: Currency Doubleday.
- Melander, E. (2009). Selected To Go Where Murderers Lurk? : The Preventive Effect of Peacekeeping on Mass Killings of Civilians. *Conflict Management and Peace Science*, 26(4), 389-406. doi: 10.1177/0738894209106482

- Miller, V. G. (1990). The development of an instrument to measure self-perception of intuitiveness of practicing nurses. Disertación Doctoral no publicada, Universidad de Texas. *Dissertation Abstracts International*, 52, 162.
- Parikh, J., Neubauer, F., & Lank, A. G. (1994). *Intuition: The New Frontier in Management*. Cambridge: Blackwell.
- Paris, R. (2000). Broadening the Study of Peace Operations. *International Studies Review*, 2(3), 27-44.
- Paris, R. (2003). Peacekeeping and the Constraints of Global Culture. *European Journal of International Relations*, 9(3), 441-473. doi: 10.1177/13540661030093004
- Pérez Aquino, C. (2001). *Operaciones de Paz en la Posguerra Fría: Una Nueva Relación Entre la ONU y las Organizaciones Regionales*. Buenos Aires: Círculo Militar.
- Ross, K. G., Phillips, J. K., Klein, G., & Cohn, J. (2005). *Creating expertise: A framework to guide technology-based training* (Technical Report Contract M67854-04-C-8035, Office of Naval Research).
- Ruth-Sahd, L. A. & Tisdell, E. J. (2007). The Meaning and Use of Intuition in Novice Nurses: a phenomenological study. *Adult Education Quarterly*, 2(57), 115-140. doi: 10.1177/0741713606295755
- Sadler-Smith, E., & Burke, L. A. (2009). Fostering Intuition in Management Education: Activities and Resources. *Journal of Management Education*, 33, 239-262. doi: 10.1177/1052562907310640
- 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.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torres, A., Azzollini, S., Depaula, P., & Clotet, C. (2010). La incertidumbre del contexto percibida por militares voluntarios en una misión de paz en Haití. En: V. Barilá, A. Lapalma, & M. J. Molina (Comps.), *Libro del XII Congreso Metropolitano de Psicología: psicología y sociedad*. (pp. 142-144). Buenos Aires: Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA).
- Tripodi, P. (2004). La misión de Haití desde la mantención hacia la imposición de la paz. Nuevos desafíos para los cascos azules chilenos. *Revista Fuerzas Armadas y Sociedad*, 18(1-2), 123-138.
- Wall Jr, J. A., & Druckman, D. (2003). Mediation in Peacekeeping Missions. *Journal of Conflict Resolution*, 47(5), 693-705. doi: 10.1177/0022002703252981
- 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 intergrupal en población militar. *Boletín de Psicología*, 102, 55-69.

## ANEXO

### **Ejes temáticos de recopilación informativa, *focus group* <<con experiencia previa en misiones de paz>>:**

- 1) Relato del *contexto geográfico y social* de las misiones de las cuales han participado. Diferencias entre su ámbito habitual y el encontrado en la misión de paz.
- 2) *¿Qué tipo de decisiones* que han tomado durante las misiones de las que participaron? *¿Experimentaron problemas* para tomar cierto tipo de decisiones? *¿Cuáles?*
- 3) Relato de *anécdotas*.
- 4) *¿Qué conocimientos* tienen acerca de las *culturas* donde han desempeñado misiones de paz? *¿Y de la cultura a la que arribarán próximamente?*
- 5) *Información o aspectos culturales* que han interpretado inadecuadamente.
- 6) Decisiones *bien o mal* tomadas: *¿Cómo y por qué* creen que tomaron las decisiones de ese modo?
- 7) *¿Qué representa una situación de alta incertidumbre?* *¿Y de baja incertidumbre?* Relato de situaciones y/o vivencias que ejemplifiquen ambos casos.
- 8) Relaciones con las *personas de la organización* (es decir, Fuerza de Tarea que integraban durante las misiones de paz **precedentes**; e.g., superiores, subordinados, camaradas de otras fuerzas armadas, extranjeros, civiles, personas de género opuesto) y con la *población local*.
- 9) Opiniones acerca de los *lugareños*.
- 10) Opiniones acerca de la *adecuación de su formación* para llevar a cabo la misión de paz.
- 11) Suficiencia o insuficiencia del *entrenamiento recibido* previo al desarrollo de la misión/es.
- 12) Sugerencias de *mejora* en relación a: Toma de decisiones, relaciones interpersonales y cambios de contexto.

### **Ejes temáticos de recopilación informativa, *focus group* <<sin experiencia previa en misiones de paz>>:**

- 1) *¿Qué imaginan* que van a encontrar en el *contexto* de la misión? *¿Qué diferencias imaginan* que existirán entre dicho contexto y el contexto habitual?
- 2) *¿Existen problemas* para tomar decisiones en sus trabajos habituales? *¿Cómo piensan* que tomarán las decisiones durante la misión?
- 3) *¿Qué sienten* que extrañarán durante la misión? (En relación al tipo de actividades habituales, formación y entrenamiento, etc. -*shock cultural*-). Exposición de las *expectativas de adaptación*.
- 4) *¿Qué conocimientos* tienen acerca de las *culturas* donde se desempeñan habitualmente las misiones de paz? *¿Y de la cultura a la que arribarán próximamente?*
- 5) *¿Qué información o aspectos* creen que pueden *interpretar inadecuadamente* por desconocer la cultura?
- 6) Decisiones *bien o mal* tomadas: *¿Cómo evaluarían* una u otra? *¿Por qué* se tomarían las decisiones de ese modo? *¿En relación a qué situaciones?*
- 7) *¿Qué es para ustedes* una situación de *alta incertidumbre?* *¿Y de baja incertidumbre?* Relaten situaciones y/o vivencias de ambos casos.
- 8) *¿Cómo creen* que serán las relaciones con los integrantes de la organización (es decir, Fuerza de Tarea que integraban durante las misiones de paz precedentes; e.g., superiores, subordinados,

camaradas de otras fuerzas armadas, extranjeros, civiles, personas de género opuesto) y con la *población local*?

- 9) Opiniones acerca de los *lugareños*: ¿Cómo los imaginan?
- 10) Opiniones acerca de la *adecuación de su formación* para llevar a cabo la misión de paz. Expectativas.
- 11) Consideraciones acerca de suficiencia o insuficiencia del *entrenamiento* recibido previo a desarrollar la misión.
- 12) Sugerencias de *mejora* respecto de la capacitación y o entrenamiento recibido sobre: Toma de decisiones, relaciones interpersonales y cambios de contexto.