

ASPECTOS DIFERENCIALES DE LA INTELIGENCIA CULTURAL Un abordaje en estudiantes militares argentinos

P. D. Depaula, S. C. Azzollini y J. A. Torres

Pablo Domingo Depaula es investigador del Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa (Buenos Aires, Argentina). Susana Celeste Azzollini es Doctora en Psicología e investigadora adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Buenos Aires, Argentina). José Alejandro Torres es director del Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa (Buenos Aires, Argentina).

Introducción

El abordaje de la noción de «cultura» o «diversidad cultural» en los ámbitos militares, constituye actualmente un fenómeno de gran exploración y desarrollo en la mayoría de las Fuerzas Armadas del mundo, habiendo experimentado el mayor énfasis en la Armada y

el Cuerpo de Marines de Estados Unidos de América, con motivo de hallar dificultades en las competencias culturales militares de comandantes y soldados que habían participado de las operaciones iniciales llevadas a cabo en Afganistán e Irak durante la década del noventa. En virtud de dicho *gap*, el Departamento de Defensa de tal país ha considerado, respecto de la educación e inteligencia cultural particularmente, que soldados y marines deberían convertirse en «expertos en terreno cultural», debiendo tal recurso consolidarse a través del entrenamiento y desarrollo de operaciones militares (Connable, 2009).

Un ejemplo de tal premisa formativa y de capacitación militar, lo constituye entre los años 2005 y 2008, la Armada y el Cuerpo de Marines estadounidenses; éstas instituciones han creado amplios centros de entrenamiento y programas de desarrollo de inteligencia cultural y análisis cultural tanto en cadetes como en oficiales, insertando científicos civiles expertos en Ciencias Sociales y entrenadores militares. Dicha reestructuración e integración académica, se llevó a cabo a fin de crear a largo plazo, un sólido soporte institucional con el propósito de alcanzar

un genuino espacio de acercamiento y construcción de competencias culturales que brinden, en general, un vasto entrenamiento para el análisis de poblaciones, culturas y desarrollos económicos propios de las áreas de acción militar. En efecto, de acuerdo a lo propuesto por la Doctrina Conjunta estadounidense (citado por Connable, 2009), para alentar la concreción paulatina de dicho proyecto, es necesario incluir el abordaje de factores humanos de índole psicológica, cultural, conductual, entre otros atributos que influyen sobre la fluidez de la información, la interpretación de la misma tanto individual como grupalmente y sobre la toma de decisiones (Azzollini *et al.*, 2010).

En lo que respecta particularmente a las Fuerzas Armadas de la Argentina, el abordaje de la cultura y de la inteligencia cultural encuentra su valoración y significación pragmática en la necesidad de ajustarse a los requerimientos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a fin de contribuir al mantenimiento de la paz en aquellas regiones afectadas por el terrorismo, el narcotráfico, las catástrofes climáticas entre otros conflictos de carácter internacional. En este escenario transcultural, las comunidades e instituciones de cada país se hallan inmersas en aquella «aldea global» que visionara McLuhan (1964), demandante de habilidades y conocimientos específicos que faciliten la comunicación y la comprensión mutua entre individuos cuyo arraigo de tradiciones y valores diverge. La «globalización» es entendida como un fenómeno en el cual se produce un incremento en la permeabilidad de los límites tradicionales respecto de países, economías, industrias y organizaciones (Parker, 1998). Dicha apertura global, permite el acceso a un mayor campo de estímulos, pudiendo éstos operar como fuentes de bienes tangibles, servicios o nuevas ideas (Kanter, 2007) aplicables a empresas e instituciones, al tiempo que acerca múltiples alternativas estratégicas en el ejercicio del liderazgo y, en general, predispone a nuevos desafíos en el accionar organizacional futuro (Ohmae, 1989; 2007).

Bajo estos focos de acción internacional, la mayoría de las academias militares consideran la importancia de ciertas cualidades involucradas en la formación y entrenamiento de sus estudiantes, las cuales exceden el área relativa a los rasgos de la personalidad, por ejemplo, inclinándose hacia el desarrollo de habilidades multiculturales. Según datos recopilados del Seminario Internacional “La integración de la formación militar en la educación superior universitaria del siglo XXI”, organizado durante el año 2010 por la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa de la República Argentina (2010), tal es el caso de las academias pertenecientes a las fuerzas armadas francesas, alemanas, españolas y estadounidenses entre otras, las que actualmente implementan rigurosos procesos de selección a fin de reclutar y formar especialmente a estudiantes de su nacionalidad, y entrenarlos intensamente para operar en escenarios multiculturales; sobre este aspecto formativo, el intercambio universitario de cadetes cobra un valor fundamental en su

preparación académica y en el contacto cultural; ejemplo de ello, es la Escuela de intercambio Franco-Alemán (Escuela Naval Alemana), a través de la cual las armadas francesa y alemana diseñaron un programa de intercambio entre sus alumnos, admitiendo anualmente desde el año 1993 dos oficiales-alumnos franceses, a fin de realizar el ciclo de formación militar y universitario impartido por la Armada Alemana, en las Universidades de Munich y Hamburgo, promoviendo la adquisición de un perfil científico, técnico y lingüístico con el consecuente alcance de un título de postgrado, reconocido a nivel nacional e internacional; por su parte, la Escuela Naval española, que dispone de un programa de intercambio con la Academia Naval de *Annápolis*, en Estados Unidos, mediante el cual un grupo de alumnos realiza un semestre en la base norteamericana, mientras que los estadounidenses viajan a Marín; asimismo, existe un intercambio permanente de profesores españoles quienes dictan clases en academias francesas (*Brest*, por ejemplo) y viceversa; el caso de Estados Unidos de América, siendo que la *U.S. Air Force Academy* propone a sus alumnos interesados experimentar un semestre de estudios en diversas universidades extranjeras, tales como la *Nanjing University* en China, la *Voronezh State University* en Rusia, *Seinan Gakuin Daigaku* en Japón y la *National Technical University* en México. Próximamente, el ciclo formativo académico universitario cobraría un mayor nivel de integración internacional, a partir de un acuerdo firmado entre los ministros de Defensa de países de la Unión Europea para la creación de un plan *Erasmus* de carácter militar, con la meta de iniciar un programa de intercambio internacional mediante el cual los alumnos de las distintas escuelas militares puedan cursar parte de sus estudios en centros de los países miembros de la Unión Europea (UE).

Otro ejemplo de tal intercambio se establece entre el Ejército Argentino y la Academia Militar francesa de Saint Cyr, que en el marco del plan de cooperación académica entre ambos países, envía anualmente un grupo de estudiantes franceses a realizar su trabajo final de graduación como residentes durante tres meses, en temáticas de interés estratégico para ambos países, bajo la supervisión de tutores argentinos que mantienen contacto con tutores de la Academia Militar francesa.

En síntesis, el incesante intercambio de alumnos y formación en el extranjero que efectivizan año a año las academias militares norteamericanas y de la UE, legitiman la necesidad constante de evaluar y desarrollar en los cadetes, competencias que permitan el desempeño eficaz e integración sociocultural y comunitaria en diversas regiones del mundo.

En términos específicos, las organizaciones militares contemporáneas presentan las siguientes necesidades: 1) expatriación de oficiales del Ejército en representación de la ONU con el objetivo de llevar a cabo operaciones de paz en países alejados de sus culturas de origen, 2) implementación de ajustes estratégicos requeridos a las estructuras tradicionales militares, necesarios para contrarrestar la amenaza terro-

rista; dichos requerimientos eventuales, representan los principales focos de investigación tecnológica y humanística, y el perfeccionamiento de la formación académica y militar de cadetes aspirantes a oficiales de la mayoría de los ejércitos del mundo. Según Scales (2004 citado por Renzi, 2007), el debate actual en las Fuerzas Armadas se centra en la creciente demanda de «inteligencia cultural o conocimiento cultural»; el autor establece que en el devenir de operaciones militares, se puede contar con un perfecto conocimiento situacional, una eficaz inteligencia técnica, pero la carencia de conocimiento cultural deviene en el desconocimiento de que se está frente a “(...) *un enemigo distinto*” (p. 78), es decir, un individuo cuyas pautas culturales divergen en el contexto de interacción que subyace a su accionar militar.

Objetivos

Conocer el comportamiento dimensional de la inteligencia cultural conforme a la región geográfica de origen o procedencia de los estudiantes militares.

Identificar diferencias dimensionales de la inteligencia cultural en relación a la presencia de lazos de parentesco multiculturales en los estudiantes.

Analizar diferencias en los niveles dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo a las experiencias turísticas vividas por los cadetes en ocasión de haber viajado a culturas diferentes.

Determinar diferencias entre las dimensiones que constituyen la inteligencia cultural de acuerdo a cada uno de los cuatro años que cursan los estudiantes.

Método

Participantes y muestra

La investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional, descriptivo-correlacional.

De una muestra no probabilística por cuotas, participaron 400 cadetes aspirantes a oficiales del Ejército Argentino, que durante los meses de agosto y septiembre del año 2008¹ cursaban la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa en el Colegio Militar de la Nación, considerándose por cada cuota 100 cadetes cursantes de uno de los cuatro años de la carrera. El 94,3% ($n = 377$) de los cadetes eran de sexo mas-

¹ El tiempo transcurrido desde la realización de la investigación hasta su publicación se explica porque el presente estudio corresponde a algunos de los objetivos específicos abordados en la Tesis de Maestría en Psicología Organizacional realizada por Depaula (2010), la cual debía contener información inédita.

culino y el 5,8% ($n = 23$) de sexo femenino. La edad promedio era de 21,71 años ($SD = 2,37$ años).

El 98,2% de los estudiantes ($n = 393$) eran nacidos en Argentina, en las siguientes regiones geográficas: un 45,3% de los cadetes ($n = 181$) eran nacidos en la región Pampa, 14,5% ($n = 58$) en el Noroeste Argentino, 14,3% ($n = 57$) en la Mesopotamia, 8,5% ($n = 34$) en las Sierras Pampeanas, 7,8 ($n = 31$) en la región de Cuyo, 6,3% ($n = 25$) eran oriundos de la Patagonia y 1,8% ($n = 7$) de la región de Chaco. El 1,8% de los cadetes restantes ($n = 7$) habían nacido en el exterior del país. La totalidad de los estudiantes ($N = 400$) residían al momento de la recolección de datos en la región Pampa, dado el régimen de internado semanal que requiere la cursada académica e instructiva en el instituto de formación militar.

Con respecto al arma o especialidad de la que forman parte los estudiantes (por elección voluntaria o por orden de mérito, cuando existe una gran cantidad de cadetes que eligen determinadas armas o especialidades) el 25% ($n = 100$) pertenecía al Cuerpo Comando, es decir aquellos cursantes del primer año de la carrera que aún no han elegido arma o especialidad, dado que tal determinación se lleva a cabo una vez que alcanzan el segundo año; el 17,5% ($n = 70$) de los cadetes pertenecía al arma de Infantería, el 14% ($n = 56$) a Caballería, el 12,5% ($n = 50$) integraba la especialidad de Ingenieros, el 11,8% ($n = 47$) pertenecía al arma de Artillería, el 9,5% ($n = 38$) integraba la especialidad de Comunicaciones, el 6% ($n = 24$) a la de Intendencia y el 3,8% ($n = 15$) a la de Arsenales.

En cuanto a los lazos de parentesco multiculturales, es decir la posesión de familiares provenientes de países o culturas ajenas a la propia, el 88,5% de los cadetes ($n = 354$) no poseía dichos lazos, mientras que el 11,5% restante ($n = 46$) declaró poseer familiares con nacionalidades o culturas de origen que diferían a las propias.

Por último, en relación a las estancias transculturales o períodos temporales en los cuales los cadetes pudieran haber visitado o permanecido en espacios o áreas culturales diferentes a la cultura de origen (ya sea por motivos laborales, de estudio, vacaciones, etc.), el 42,5% ($n = 170$) había experimentado dichas visitas o permanencias y el 57,5% ($n = 230$) no había visitado otras culturas.

Procedimiento

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la medición, integraron una encuesta de relevamiento de datos sociodemográficos y una batería de test psicométricos autoadministrables, siendo aplicados en forma colectiva a los estudiantes militares que durante la investigación cursaban alguno de los cuatro años de la carrera militar-universitaria.

Instrumentos

Encuesta Sociodemográfica (Depaula, 2010): corresponde a un instrumento diseñado *ad hoc* para ser administrado en el presente estudio, con el propósito de indagar los siguientes datos de los participantes:

“Sexo”, siendo los indicadores ‘masculino’ y ‘femenino’.

“Edad”, contada en años.

“Lugar de nacimiento”, integrada por las siguientes regiones geográficas: ‘Pampa’, ‘Estepa’, ‘Noroeste’, ‘Chaco’, ‘Sierras Pampeanas’, ‘Mesopotamia’, ‘Cuyo’, ‘Patagonia’ y ‘Exterior’ del país.

“Lugar de residencia”, considerando las siguientes regiones geográficas: ‘Pampa’, ‘Estepa’, ‘Noroeste’, ‘Chaco’, ‘Sierras Pampeanas’, ‘Mesopotamia’, ‘Cuyo’, ‘Patagonia’ y ‘Exterior’ del país.

“Año de cursada” correspondiente a la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, siendo los indicadores ‘I’ (primer año), ‘II’ (segundo año), ‘III’ (tercer año), y ‘IV’ (cuarto año) de la carrera, los que los estudiantes transitaban al momento de administrar la batería de instrumentos.

“Arma o especialidad” que integran los cadetes en la organización militar a la que pertenecen, siendo los indicadores correspondientes a las Armas: ‘Infantería’, ‘Artillería’, ‘Ingenieros’, ‘Comunicaciones’ y ‘Caballería’; a las Especialidades: ‘Arsenales’ e ‘Intendencia’; ‘Profesional’ (que contempla los servicios de Aviación del Ejército, Sanidad, Veterinaria, Justicia, Computación de Datos y Educación Física); ‘Cuerpo Comando’; este último indicador, corresponde especialmente a los estudiantes del primer año que no integran ningún arma o especialidad hasta alcanzar el segundo año de la cursada.

“Lazos de parentesco multiculturales”, cuya variable corresponde a la presencia o posesión de familiares (padres, abuelos, tíos, etc.) nacidos en otros países o culturas diferentes a la propia de quien responde al protocolo.

“Estancias transculturales previas”, refiriendo a la permanencia temporal por años, meses o días, en un país o varios países, a través de las cuales los participantes del estudio hayan establecido contacto con diferentes culturas por motivos tales como la realización de viajes de placer, visitas familiares, competencias deportivas, intercambios estudiantiles, etc., siendo éstas circunstancias de sus experiencias turísticas vividas.

Cultural Intelligence Scale (CQS) (Ang *et al.*, 2007): La CQS corresponde a un cuestionario que consta de 20 ítems, que evalúan las cuatro dimensiones que integran el constructo inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003); tales factores son: el *metacognitivo*, que refleja los procesos mentales que los individuos utilizan para adquirir y comprender el conocimiento cultural, incluyendo el control de conocimientos y pensamientos relativos a la cultura, e integra capacidades que incluyen la planificación,

monitoreo y revisión de modelos mentales relativos a normas culturales pertenecientes a países o grupos de personas; el factor *cognitivo*, que evalúa el conocimiento de normas, prácticas y convenciones adquiridas en diferentes culturas, producto de la educación y las experiencias personales, incluyendo conocimientos relativos a los sistemas económicos, legales y sociales de diferentes culturas y subculturas, y conocimientos acerca del marco de valores culturales que distingue a cada cultura en particular; el factor *motivacional*, que refleja la capacidad de dirigir la atención y la energía hacia el aprendizaje y funcionamiento en situaciones caracterizadas por diferencias culturales operando como un agente de control de afectos, cogniciones y conductas que facilitan el logro de objetivos; y por último, el factor *conductual*, que permite evaluar la capacidad para exhibir apropiadamente acciones verbales y no-verbales interactuando con personas de diferentes culturas, a través de valores culturales propios de contextos específicos, incluyendo un vasto repertorio de conductas. Los reactivos se responden mediante una escala con formato *Likert* con 7 opciones de respuesta, pero a fin de reducir los tiempos de administración, en este estudio el formato contempló 5 opciones cuyo escalamiento presentaba las categorías entre Muy en desacuerdo/En parte en desacuerdo/Ni de acuerdo ni en desacuerdo/En parte de acuerdo/Muy de acuerdo. El cuestionario fue diseñado por los autores originales para ser auto-administrado en forma individual o colectiva.

Por otro lado, en lo que respecta a los criterios de validez y confiabilidad de la prueba, Depaula (2010), traduciendo al idioma castellano la versión de instrumento propuesta por Ang y cols. (2007), ha realizado nuevos análisis factoriales exploratorios de componentes principales con rotación Promax, obteniendo una solución factorial definitiva que consta de tres factores que explican el 50,936% de la varianza (Test de Esfericidad de Bartlett = 2284,104; $p < 0,01$) (Índice Kaiser Meyer Olkin = 0,842). Este proceso fue llevado a cabo de forma iterativa, eliminándose tres de los ítems provenientes de la escala original; dado que inicialmente se presentaban niveles de fiabilidad significativamente bajos en uno de los factores (integrado por dos ítems originales) resultantes de la estructura factorial preliminar (α de Cronbach = 0,2773), al tiempo que en la estructura factorial definitiva se eliminó un ítem que presentaba cargas factoriales similares en más de un factor.

Los resultados mencionados han evidenciado que la última versión del instrumento presenta propiedades psicométricas aceptables, habiendo arrojado niveles meritorios de fiabilidad (α de Cronbach = 0,8149). Posteriormente, de un análisis de la fiabilidad realizado a través del modelo de dos mitades (*split*), resultaron niveles aceptables para tal medida estadística (valor α para la parte 1 = 0,7771; valor α para la parte 2 = 0,7111).

En virtud de los análisis mencionados, la escala utilizada en el presente estudio se halla integrada por las siguientes dimensiones: inteligencia cultural reflexiva-motivacional (α de Cronbach = 0,7728); inteligencia cultural cognitiva (α de Cronbach = 0,7898); inteligencia cultural conductual-lingüística (α de Cronbach = 0,7935).

Resultados

Aspectos diferenciales de la inteligencia cultural conforme a la región geográfica de origen de los cadetes

A fin de cumplir con el objetivo de conocer el comportamiento dimensional propio de la inteligencia cultural conforme a la región geográfica de origen o procedencia de los estudiantes militares, se realizó un análisis de varianza de un factor (ANOVA), cuyos resultados se presentan a continuación:

Considerando tales resultados, se observa que las medias más elevadas alcanzadas para la inteligencia cultural y para sus respectivas dimensiones, correspondieron a aquellos estudiantes oriundos del exterior, fundamentalmente provenientes de los países limítrofes. En efecto, la media de inteligencia cultural (general) para los cadetes provenientes del exterior ($n = 7$; $N = 400$) corresponde a 3,77 puntos ($SD = 0,47$); en segundo lugar, aquellos estudiantes provenientes de la Mesopotamia ($n = 57$; $N = 400$), alcanzaron una media de 3,24 puntos ($SD = 0,58$), y en tercer lugar, aquellos nacidos en la región Pampa ($n = 181$; $N = 400$) (es decir, el área donde se ubica el instituto, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el resto de la provincia de Buenos Aires y parte de las provincias que limitan con ésta), alcanzaron una media de 3,11 puntos ($SD = 0,56$) representando aproximadamente la mitad de la muestra estudiada.

Asimismo, los resultados del ANOVA muestran que la inteligencia cultural diferencia significativamente a los estudiantes conforme a su lugar de origen ($F = 2,46$; $p < 0,05$). Particularmente, la dimensión cognitiva diferencia a los cadetes ($F = 3,13$; $p < 0,01$) y por ende, la media obtenida en dicha dimensión por los sujetos extranjeros, superó de manera elevada a los promedios obtenidos por el resto de la muestra residente en la Argentina: la media de inteligencia cultural cognitiva propia de los primeros, ha sido de 3,86 puntos ($SD = 0,86$), al tiempo que los sujetos nacidos en la Mesopotamia alcanzaron un promedio de 2,99 puntos ($SD = 0,77$), es decir que este último fue el segundo grupo regional que obtuvo el mayor nivel de inteligencia cultural cognitiva, pero con una diferencia de medias de 0,87 puntos para la mencionada dimensión, si se compara dicho grupo con la media obtenida para la muestra proveniente del exterior del país; de modo tal que esta diferencia de medias resulta elevada, más aún si se considera que el promedio obtenido para la región mesopotámica ha sido muy cercano a las medias correspondientes al resto de la muestra de origen argentino.

Tabla 1

Aspectos diferenciales de la inteligencia cultural conforme a la región geográfica de origen de los cadetes del Colegio Militar de la Nación cursantes de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa encuestados en agosto-septiembre del año 2008.

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Pampa	181	3,8757	,68136	,05064	3,7758	3,9756	1,33	5,00
	Noroeste	58	3,9454	,62469	,08203	3,7811	4,1097	2,67	5,00
	Chaco	7	3,8810	1,01249	,38268	2,9446	4,8173	1,67	4,67
	Sierras Pampeanas	34	3,9412	,56539	,09696	3,7439	4,1385	2,67	4,83
	Mesopotamia	57	4,1199	,58905	,07802	3,9636	4,2762	2,83	5,00
	Cuyo	31	3,9785	,62914	,11300	3,7477	4,2093	2,67	5,00
	Patagonia	25	3,8067	,48990	,09798	3,6044	4,0089	2,83	4,50
	Exterior	7	4,4762	,70991	,26832	3,8196	5,1327	3,17	5,00
	Total	400	3,9404	,64834	,03242	3,8767	4,0041	1,33	5,00
inteligencia cultural cognitiva	Pampa	181	2,9567	,85063	,06323	2,8320	3,0815	1,00	5,00
	Noroeste	58	2,8448	,76590	,10057	2,6434	3,0462	1,00	5,00
	Chaco	7	2,4048	,84359	,31885	1,6246	3,1850	1,00	3,67
	Sierras Pampeanas	34	2,8627	,85622	,14684	2,5640	3,1615	1,00	5,00
	Mesopotamia	57	2,9942	,77278	,10236	2,7891	3,1992	1,67	5,00
	Cuyo	31	2,8065	,81092	,14565	2,5090	3,1039	1,17	4,83
	Patagonia	25	2,4600	,66193	,13239	2,1868	2,7332	1,33	3,67
	Exterior	7	3,8571	,85758	,32414	3,0640	4,6503	2,83	5,00
	Total	400	2,9013	,82988	,04149	2,8197	2,9828	1,00	5,00
inteligencia cultural conductual-lingüística	Pampa	181	2,4961	,85234	,06335	2,3711	2,6211	1,00	5,00
	Noroeste	58	2,3862	,98327	,12911	2,1277	2,6447	1,00	4,60
	Chaco	7	1,9714	,82808	,31298	1,2056	2,7373	1,00	3,20
	Sierras Pampeanas	34	2,4588	,75242	,12904	2,1963	2,7214	1,00	4,00
	Mesopotamia	57	2,6140	,93798	,12424	2,3652	2,8629	1,00	4,60
	Cuyo	31	2,3613	,72924	,13097	2,0938	2,6288	1,00	3,40
	Patagonia	25	2,9360	,96905	,19381	2,5360	3,3360	1,00	4,40
	Exterior	7	2,9714	,95519	,36103	2,0880	3,8548	1,60	4,00
	Total	400	2,5100	,88468	,04423	2,4230	2,5970	1,00	5,00
inteligencia cultural (general)	Pampa	181	3,1095	,55672	,04138	3,0278	3,1912	1,68	4,94
	Noroeste	58	3,0591	,51771	,06798	2,9230	3,1953	1,86	4,36
	Chaco	7	2,7524	,71007	,26838	2,0957	3,4091	1,22	3,28
	Sierras Pampeanas	34	3,0876	,55094	,09449	2,8954	3,2799	1,89	4,11
	Mesopotamia	57	3,2430	,58260	,07717	3,0884	3,3976	2,14	4,67
	Cuyo	31	3,0488	,52997	,09519	2,8544	3,2432	2,07	4,14
	Patagonia	25	3,0672	,52561	,10512	2,8502	3,2842	1,94	4,13
	Exterior	7	3,7681	,46939	,17741	3,3340	4,2022	3,18	4,40
	Total	400	3,1173	,55913	,02796	3,0623	3,1723	1,22	4,94

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
inteligencia cultural reflexiva- motivacional	Inter- grupos	5,122	7	,732	1,764	,093
	Intra- grupos	162,597	392	,415		
	Total	167,719	399			
inteligencia cultural cognitiva	Inter- grupos	14,552	7	2,079	3,131	,003
	Intra- grupos	260,242	392	,664		
	Total	274,794	399			
inteligencia cultural conductual- lingüística	Inter- grupos	10,373	7	1,482	1,924	,065
	Intra- grupos	301,907	392	,770		
	Total	312,280	399			
inteligencia cultural (general)	Inter- grupos	5,243	7	,749	2,457	,018
	Intra- grupos	119,494	392	,305		
	Total	124,737	399			

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural en relación a la presencia de lazos de parentesco multiculturales

Cumpliendo con el objetivo de indagar si existían diferencias en las puntuaciones totales y dimensionales de la inteligencia cultural conforme a la presencia de lazos de parentesco multiculturales ($n = 46$; $N = 400$) o a la ausencia de dichos lazos ($n = 354$; $N = 400$), se llevó a cabo una Prueba *t* de Student para muestras independientes.

Tabla 2

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural en relación a la presencia de lazos de parentesco multiculturales de los cadetes del Colegio Militar de la Nación cursantes de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa encuestados en agosto-septiembre del año 2008.

Estadísticos de grupo

	lazos de parentesco multiculturales	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
inteligencia cultural	Sí	46	4,1051	,63378	,09345
reflexiva-motivacional	No	354	3,9190	,64802	,03444
inteligencia cultural	Sí	46	3,0688	,88511	,13050
cognitiva	No	354	2,8795	,82125	,04365
inteligencia cultural	Sí	46	2,5043	,79301	,11692
conductual-lingüística	No	354	2,5107	,89692	,04767
inteligencia cultural	Sí	46	3,2261	,53327	,07863
(general)	No	354	3,1032	,56158	,02985

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias					
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
									Inferior	Superior	
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Se han asumido varianzas iguales	,105	,746	1,836	398	,067	,1861	,10131	-,01312	,38523	
	No se han asumido varianzas iguales			1,868	57,920	,067	,1861	,09959	-,01331	,38541	
inteligencia cultural cognitiva	Se han asumido varianzas iguales	,910	,341	1,458	398	,146	,1894	,12988	-,06598	,44471	
	No se han asumido varianzas iguales			1,376	55,543	,174	,1894	,13761	-,08635	,46508	
inteligencia cultural conductual-lingüística	Se han asumido varianzas iguales	,674	,412	-,046	398	,963	-,0064	,13883	-,27932	,26654	
	No se han asumido varianzas iguales			-,051	60,989	,960	-,0064	,12627	-,25888	,24610	
inteligencia cultural (general)	Se han asumido varianzas iguales	,022	,883	1,405	398	,161	,1229	,08752	-,04914	,29500	
	No se han asumido varianzas iguales			1,462	58,748	,149	,1229	,08410	-,04537	,29123	

Los resultados arrojados por dicho análisis muestran que no existieron diferencias significativas para la inteligencia cultural ni para ninguna de sus dimensiones, considerando la condición de presentar o no lazos de parentesco multiculturales. No obstante, la dimensión reflexiva-motivacional alcanzó un valor de significación (bilateral) de 0,067 ($p > 0,05$) para un Coeficiente t de 1,87 ($gl = 57,92$), lo cual evidencia cierta tendencia a que el nivel de reflexión sobre los conocimientos, afectos y habilidades culturales, y las motivaciones de los estudiantes para adaptarse a culturas ajenas a las de origen, podrían estar asociados a la condición de poseer o no parientes cuya cultura de la que provienen sea diferente a la propia.

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo a las experiencias turísticas vividas por los cadetes en ocasión de haber viajado a culturas diferentes

A fin de cumplir con el objetivo de indagar si existían diferencias en las puntuaciones generales y dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo a la posibilidad de que los estudiantes evaluados hayan vivido experiencias culturales habiendo viajado a otras culturas ($n = 170$; $N = 400$) o por el contrario, el hecho de no haber realizado este tipo de viajes y estadias respectivas ($n = 230$; $N = 400$), nuevamente se llevó a cabo una prueba *t* de Student para muestras independientes.

Los resultados arrojados por esta prueba evidencian que existen diferencias en los niveles de inteligencia cultural (general) de los cadetes de acuerdo hayan adquirido experiencias culturales a través de viajes ($T = 3,14$; $gl = 366,09$; $p < 0,05$). Particularmente, existen diferencias muy significativas en los niveles de inteligencia cultural reflexiva-motivacional conforme a la experiencia vivida en las estadias culturales ($T = 3,89$; $gl = 382,01$; $p < 0,01$). Por otro lado, la dimensión cognitiva alcanzó un valor de significación (bilateral) de 0,061 ($p > 0,05$) para un Coeficiente T de 1,88 ($gl = 357,76$), lo cual evidencia cierta tendencia a que el nivel de conocimientos culturales adquiridos podría asociarse a la condición de haber realizado viajes a otras culturas y permanecido en ellas por determinado tiempo.

Tabla 3

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo a las experiencias turísticas vividas en ocasión de haber viajado a culturas diferentes los cadetes del Colegio Militar de la Nación cursantes de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa encuestados en agosto-septiembre del año 2008.

Estadísticos de grupo

	Estadias Transculturales	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Sí	170	4,0824	,60058	,04606
	No	230	3,8355	,66347	,04375
inteligencia cultural cognitiva	Sí	170	2,9922	,84222	,06460
	No	230	2,8341	,81598	,05380
inteligencia cultural conductual-lingüística	Sí	170	2,5800	,91319	,07004
	No	230	2,4583	,86135	,05680
inteligencia cultural (general)	Sí	170	3,2183	,55012	,04219
	No	230	3,0426	,55515	,03661

Prueba de muestras independientes												
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia			
											Inferior	Superior
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Se han asumido varianzas iguales	,029	,864	3,828	398	,000	,2468	,06448	,12008	,37361		
	No se han asumido varianzas iguales			3,886	382,009	,000	,2468	,06353	,12194	,37175		
inteligencia cultural cognitiva	Se han asumido varianzas iguales	,128	,721	1,890	398	,060	,1581	,08367	-,0063	,32259		
	No se han asumido varianzas iguales			1,881	357,760	,061	,1581	,08407	-,0072	,32343		
inteligencia cultural conductual-lingüística	Se han asumido varianzas iguales	,048	,826	1,362	398	,174	,1217	,08938	-,0539	,29746		
	No se han asumido varianzas iguales			1,350	352,010	,178	,1217	,09017	-,0556	,29908		
inteligencia cultural (general)	Se han asumido varianzas iguales	,001	,979	3,140	398	,002	,1757	,05593	,06569	,28562		
	No se han asumido varianzas iguales			3,145	366,092	,002	,1757	,05586	,06581	,28550		

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo al año de cursada de los cadetes

Con el objetivo de determinar diferencias entre las dimensiones que constituyen la inteligencia cultural según el año que cursaban los estudiantes al momento de desarrollar el presente estudio, se realizó nuevamente un análisis de varianza de un factor (ANOVA) cuyos resultados se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 4

Diferencias dimensionales de la inteligencia cultural de acuerdo al año de cursada de los cadetes del Colegio Militar de la Nación cursantes de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa encuestados en agosto-septiembre del año 2008.

		Descriptivos								
		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	Varianza entre componentes
						Límite inferior	Límite superior			
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Primero	100	3,9667	,68412	,06841	3,8309	4,1024	1,67	5,00	
	Segundo	100	3,8483	,63436	,06344	3,7225	3,9742	2,67	5,00	
	Tercero	100	3,9700	,67186	,06719	3,8367	4,1033	1,33	5,00	
	Cuarto	100	3,9767	,60070	,06007	3,8575	4,0959	2,17	5,00	
	Total	400	3,9404	,64834	,03242	3,8767	4,0041	1,33	5,00	
	Modelo	Efectos fijos			,64859	,03243	3,8767	4,0042		
	Efectos aleatorios				,03243 ^a	3,8372 ^a	4,0436 ^a			-,00042
inteligencia cultural cognitiva	Primero	100	2,8333	,85805	,08581	2,6631	3,0036	1,00	5,00	
	Segundo	100	2,8967	,81882	,08188	2,7342	3,0591	1,17	5,00	
	Tercero	100	2,9400	,81805	,08180	2,7777	3,1023	1,17	5,00	
	Cuarto	100	2,9350	,83212	,08321	2,7699	3,1001	1,00	5,00	
	Total	400	2,9013	,82988	,04149	2,8197	2,9828	1,00	5,00	
	Modelo	Efectos fijos			,83192	,04160	2,8195	2,9830		
	Efectos aleatorios				,04160 ^a	2,7689 ^a	3,0336 ^a			-,00450
inteligencia cultural conductual-lingüística	Primero	100	2,2300	,87727	,08773	2,0559	2,4041	1,00	5,00	
	Segundo	100	2,7720	,83510	,08351	2,6063	2,9377	1,00	5,00	
	Tercero	100	2,3280	,89962	,08996	2,1495	2,5065	1,00	4,60	
	Cuarto	100	2,7100	,80973	,08097	2,5493	2,8707	1,00	5,00	
	Total	400	2,5100	,88468	,04423	2,4230	2,5970	1,00	5,00	
	Modelo	Efectos fijos			,85615	,04281	2,4258	2,5942		
	Efectos aleatorios				,13545	2,0789	2,9411			,06606
inteligencia cultural (general)	Primero	100	3,0100	,60175	,06018	2,8906	3,1294	1,22	4,94	
	Segundo	100	3,1724	,56428	,05643	3,0604	3,2844	1,86	4,83	
	Tercero	100	3,0793	,53168	,05317	2,9738	3,1848	1,86	4,49	
	Cuarto	100	3,2074	,52193	,05219	3,1039	3,3110	1,89	4,61	
	Total	400	3,1173	,55913	,02796	3,0623	3,1723	1,22	4,94	
	Modelo	Efectos fijos			,55579	,02779	3,0627	3,1719		
	Efectos aleatorios				,04483	2,9746	3,2600			,00495

a. Advertencia: La varianza entre componentes es negativa. Ha sido reemplazada por 0,0 al calcular esta medida para los efectos aleatorios

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
inteligencia cultural reflexiva-motivacional	Inter-grupos	1,136	3	,379	,900	,441
	Intra-grupos	166,583	396	,421		
	Total	167,719	399			
inteligencia cultural cognitiva	Inter-grupos	,727	3	,242	,350	,789
	Intra-grupos	274,066	396	,692		
	Total	274,794	399			
inteligencia cultural conductual-lingüística	Inter-grupos	22,017	3	7,339	10,012	,000
	Intra-grupos	290,263	396	,733		
	Total	312,280	399			
inteligencia cultural (general)	Inter-grupos	2,411	3	,804	2,602	,052
	Intra-grupos	122,325	396	,309		
	Total	124,737	399			

En primer lugar, de acuerdo a los resultados arrojados por el ANOVA, se observó que la media de inteligencia cultural (general) ha registrado niveles homogéneamente moderados para los cuatro años. Para el cuarto año ($n = 100$; $N = 400$), ha alcanzado un valor de 3,21 puntos ($SD = 0,52$), al tiempo que en segundo lugar se alcanzó una media de 3,17 puntos ($SD = 0,56$) para el segundo año ($n = 100$; $N = 400$). Contrariamente, las medias de inteligencia cultural más bajas correspondieron al primer año ($n = 100$; $N = 400$) alcanzando los 3,01 puntos ($SD = 0,60$) y al tercer año ($n = 100$; $N = 400$) con 3,08 puntos ($SD = 0,53$).

En lo que respecta a las medias dimensionales de la inteligencia cultural, la dimensión reflexiva-motivacional ha alcanzado los valores más elevados en comparación con la dimensión cognitiva y la conductual-lingüística, observándose una media total para los cuatro años de 3,94 puntos ($SD = 0,65$). Específicamente, el mayor promedio alcanzado en la dimensión reflexiva-motivacional, se presenta para el cuarto año, con un valor de 3,98 puntos ($SD = 0,60$), disminuyendo para el segundo año de la cursada a 3,85 puntos ($SD = 0,63$), y siendo bastante similares a la media de cuarto año para el primer y el tercer año, con medias de 3,97 puntos ($SD = 0,68$) y 3,97 puntos ($SD = 0,67$) respectivamente.

La inteligencia cultural cognitiva, ha alcanzado una media total para los cuatro años de 2,90 puntos ($SD = 0,83$), elevándose progresivamente desde el primer año hasta alcanzar una media de 2,94 puntos ($SD = 0,82$) para el tercer año, y disminuyendo levemente a un promedio de 2,93 puntos ($SD = 0,83$) para el cuarto año de la cursada.

Los valores más bajos de inteligencia cultural se han registrado para la dimensión conductual-lingüística. La media total alcanzó los 2,51 puntos ($SD = 0,88$), al tiempo que los promedios más bajos se registraron en el primer y en el tercer año, con 2,23 puntos ($SD = 0,88$) y 2,33 puntos ($SD = 0,90$) respectivamente. Para el segundo año, se alcanzó el mayor promedio correspondiente a 2,77 puntos ($SD = 0,83$) y una media de 2,71 puntos ($SD = 0,81$) para el cuarto año.

El ANOVA ha arrojado un estadístico F de 2,6 para la inteligencia cultural (general), cuya significación corresponde a 0,052 ($p > 0,05$), mostrando que si bien el nivel crítico asociado a dicho estadístico resulta superior al intervalo de confianza aceptado en el estudio ($p < 0,05$) se evidencia cierta tendencia a que existan diferencias de inteligencia cultural en los estudiantes evaluados según el año que cursaban.

Específicamente, en relación a la dimensión conductual-lingüística ha arrojado un estadístico F correspondiente a 10,01 con un nivel crítico asociado a dicho estadístico que resulta inferior a 0,01, a diferencia del resto de las dimensiones, las cuales arrojaron niveles críticos asociados a F no significativos. Dichos resultados indican que las diferencias en las medias poblacionales de las tres dimensiones que constituyen la inteligencia cultural, se manifiestan en conductas y aspectos lingüísticos culturalmente adaptativos que en la muestra resultaron precarios, a diferencia de la reflexión sobre moderados conocimientos, habilidades y la motivación para adaptarse culturalmente, las cuales resultan elevadas para los cuatro años.

En suma, el factor de la inteligencia cultural que diferencia a los estudiantes está representado por la dimensión conductual-lingüística, a través del déficit que presentan para adaptarse culturalmente mediante aspectos de modulación o ajuste conductual y en el área vinculada al lenguaje y/o idiomas.

Conclusiones

En principio, resulta destacable el modo en que el conocimiento acerca de la diversidad cultural presente en los estudiantes, opera determinando diferencias significativas de acuerdo a la región de la cual son originarios. Principalmente, los estudiantes extranjeros y en menor medida aquellos residentes en la región mesopotámica, se han diferenciado del resto por sus conocimientos acerca de otras culturas. Dicho hallazgo reviste cierta coherencia (sobre todo en el primer caso) puesto que los estudiantes provenientes de otros países, sudamericanos en mayor proporción (tales como Paraguay, Bolivia, Perú, etc.) han logrado adaptarse a la cultura local y organizacional a través de su inteligencia cultural; la situación de los estudiantes residentes en provincias del litoral argentino tales como Entre Ríos, Corrientes y especialmente Misiones, resulta lógica dado que en esta última provincia reside una gran

cantidad de población de raíces europeas producto de los movimientos migratorios advenidos entre 1850 y 1950: por ejemplo, la ciudad de Oberá (ubicada en el centro-sur de Misiones) presenta aproximadamente quince colectividades extranjeras (alemana, italiana, árabe, suiza, polaca, ucraniana, rusa, francesa, japonesa, coreana, brasileña, paraguaya y la colectividad nórdica, integrada por zuecos, finlandeses, daneses, noruegos e islandeses). En tal ciudad, las diversas colectividades se hallan en contacto constante, propiciando el establecimiento continuo de relaciones interculturales entre locales y turistas que arriban continuamente, sobre todo desde los países que limitan con la región.

En suma, tales movimientos migratorios internos y externos que tienen como epicentro a una organización de formación militar, asisten a un mutuo proceso de «aculturación» (Berry, 1974; 1999; Zubieta *et al.*, 2011) dado entre estudiantes nacidos en Buenos Aires (provincia donde reside el instituto bajo estudio) y estudiantes oriundos del interior de la Argentina y de otros países, lo que facilita necesariamente el despliegue dinámico de la inteligencia cultural y el incremento de su nivel individual en aquellos estudiantes que logran adaptarse a este contexto cultural diverso.

En la misma línea, resultan destacables las altamente significativas diferencias en lo que respecta a los niveles de inteligencia cultural reflexiva-motivacional conforme a las experiencias turísticas vividas por cierto número de estudiantes a través de estadías en otros países. Dicha adquisición experiencial, resultante de un proceso de aprendizaje informal o ajeno al espacio áulico (donde la auto-regulación y las contingencias ambientales culturales participarían activamente generando expectativas de acción) podría ser concordante con los postulados de la teoría cognitiva social de Bandura (1999a; 1999b; 2002) dado que, acentuando la comprensión de los fenómenos transculturales sobre los «factores personales socio-cognitivos» propios de los estudiantes, se desplegarían en las diversas situaciones culturales “(...) precisamente aquellos que contribuyen a dar un halo de «autodirección», a proporcionar una impresión de la conducta humana como producida por un agente intencional y reflexivo (...)” (Rivière, 1992: 3), lo que nuevamente capitaliza la importancia empírica del monitoreo consciente sobre los conocimientos, afectos y habilidades culturales, es decir la metacognición (Thomas *et al.*, 2008) sumada a la motivación vertida sobre tales situaciones culturales la que opera como agente de control de afectos, cogniciones y conductas que facilitan el logro de objetivos (Kanfer y Heggstad, 1997; Ang *et al.*, 2007), acorde a los hallazgos resultantes de los análisis factoriales efectuados por Depaula (2010) sobre el instrumento CQS.

Por otro lado, se observó que la inteligencia cultural conductual-lingüística diferencia a los estudiantes según el año de cursada, evidenciando ciertas dificultades en materia de adaptación cultural regida por la

modulación o ajuste conductual y el uso eficiente del lenguaje de origen y/u otros idiomas.

En otro estudio realizado por Depaula (2010; 2011) la inteligencia cultural conductual-lingüística presentó una correlación significativamente positiva para el último año de la carrera con un estilo de liderazgo *laissez faire* (Bass y Avolio, 1990; Castro Solano, Nader y Casullo, 2004; Castro Solano, 2005; Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil y Nader, 2007), lo cual indicaría que las conductas culturales (sin que medie reflexión deliberada y conocimientos significativos), operarían en favor de la ineficacia del liderazgo, por lo menos en los últimos tramos de preparación profesional para la conducción; al tiempo que alternadamente, durante el cuarto año de la cursada, la reflexión y la motivación cultural cuya influencia sobre la *performance* del estudiante decrece durante el tercer año, se incrementa nuevamente a fin de proyectarse deliberadamente hacia el cambio cultural organizacional y regional (según la unidad de destino que pueda asignársele al profesional, en el interior del país por ejemplo) que devendrá una vez que alcance la graduación.

Discusión

Los comportamientos dimensionales de la inteligencia cultural en relación a variables tales como el origen geográfico de los estudiantes, las estancias multiculturales, el dominio de la conducta cultural y el lenguaje, se explicaría en virtud procesos de aprendizaje y adaptación grupal y social, subyacentes a un espacio institucional caracterizado por cierta diversidad cultural materializada en el instituto a través de las relaciones interpersonales establecidas entre cadetes y oficiales instructores oriundos de diferentes provincias del país, e incluso de otros países fronterizos, docentes locales en su mayoría, etc., los cuales se entrelazan a significados singulares que corresponden al andamiaje de la cultura de la organización (Schein, 1988). Asimismo, las conductas culturalmente adaptativas a tal escenario organizacional, tenderían a operar sobre la dinámica de los procesos de aprendizaje, la consecuente *performance* y la adaptación a los diversos actores sociales que integran la institución.

Conforme a las reformulaciones teóricas sustentadas en los contrastes empíricos realizados, la diversidad de análisis estadísticos mediante los cuales se ha sometido a prueba a las variables demográficas y principales del estudio, en general permiten valorizar ciertas cuestiones relevantes que sugieren el ajuste de la formación, instrucción y entrenamiento que reciben los cadetes en el instituto de acuerdo a las competencias profesionales militares que requiere el mundo globalizado.

Las significativas diferencias encontradas en relación a los niveles de inteligencia cultural reflexiva-motivacional de acuerdo a la experiencia adquirida por cierto número de estudiantes a través de estadías cultura-

les, sugiere la implementación de mayor cantidad de viajes de estudio, gestión de intercambio de cadetes provenientes de diferentes institutos militares extranjeros y participación en competencias deportivas internacionales, acontecimientos que podrían resultar en una fuente importante de reflexiones e intereses culturales y en genuinos aprendizajes de conocimientos afines, tanto en el marco militar como civil relativo a las culturas visitadas. Asimismo, el aprendizaje de idiomas debería intensificarse desde el área de formación académica a través de recursos tecnológicos virtuales, el acceso a la comunicación globalizada a través de <<redes sociales>>, al tiempo que debiera entrenarse a los estudiantes en dominios idiomáticos, conductuales y comunicacionales en el marco de los viajes programados y el concomitante establecimiento de relaciones multiculturales.

Referencias

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. y Anand Chandrasekar, N. (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.
- Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C. y 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. *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).
- Bandura, A. (1999a). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bandura, A. (1999b). Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes. En A. Bandura (Ed.), *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*, (19-54). Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 269-290.
- Bass, B. M. y Avolio, B. (1990). *Manual de Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Berry, J. W. (1974). Psychological aspect of cultural pluralism: Unity and identity reconsidered. *Topics in Culture Learning*, 2, 17-22.
- Berry, J. W. (1999). Intercultural Relations in Plural Societies. *Canadian Psychology*, 40(1), 12-21.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., Nader, M. y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. *Revista de Psicología de la Universidad Católica del Perú*, 22(1), 64-88.

- Connable, B. (2009). All Our Eggs in a Broken Basket: How the Human Terrain System is Undermining Sustainable Military Cultural Competence. *Military Review*, March-April.
- 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. (2011, junio). *Predictores actuales y prospectivos de la performance de estudiantes de un Instituto Militar. La importancia de la inteligencia cultural para el liderazgo*. En J. A. Eiroa (Presidenta), *XX Jornadas Uruguayas de Psicología, "Aportes de la Psicología a la Educación y a la Convivencia"*, Montevideo, Uruguay.
- Earley, P. C. y Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: University Press.
- Kanfer, R. y Heggstad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kanter, R. M. (2007). Los locales pueden vencer en competencias globales. En F. Hesselbein y P. M. Cohen (Comp.), *De líder a líder* (pp. 203-211). Buenos Aires: Granica.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extension of man*. New York: McGraw-Hill.
- Ministerio de Defensa, Subsecretaría de Formación (2010). *Seminario Internacional "La integración de la formación militar en la educación superior universitaria del siglo XXI"*, Buenos Aires, Argentina.
- Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, may-june, 152-161.
- Ohmae, K. (2007). Estrategia en un mundo sin fronteras. En F. Hesselbein y P. M. Cohen (Comp.), *De líder a líder* (pp. 219-231). Buenos Aires: Granica.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice: Managing across Boundaries*. London: Sage.
- Renzi, F. (2007). Redes: Terreno Desconocido y la inteligencia Etnográfica. *Military Review*, enero-febrero, 78-86.
- Rivière, A. (1992). La teoría social del aprendizaje. Implicaciones educativas. En: C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.), *Desarrollo psicológico y Educación (II)*, (1-10). Madrid: Alianza.
- Scales, R. (2004). Culture-Centric Warfare. *Proceedings*. Recuperado el 23 de Octubre de 2008 de http://www.military.com/New Content/O,13190,NI_1004_Culture-P1,00.html
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekenlund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, K. A. y Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(8), 123-143.
- Zubieta, E., Sosa, F. y Beramendi, M. (2011). Adaptación Cultural, actitudes hacia el multiculturalismo y ansiedad intergrupal en población militar. *Boletín de Psicología*, 102, 55-69.