

VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 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.**

Azzollini, Susana, Torres Alejandro, Depaula, Pablo, Nistal, Mara y Clotet, Cinthia.

Cita:

Azzollini, Susana, Torres Alejandro, Depaula, Pablo, Nistal, Mara y Clotet, Cinthia (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. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-027/242>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eORb/uNH>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

**Título:** 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.

**Autores:** Susana Azzollini; Alejandro Torres; Pablo Depaula; Cinthia Clotet; Mara Nistal.

**Pertenencia institucional:** Colegio Militar de la Nación / Proyecto PIDDEF 33/2010 – Ministerio de Defensa.

**Email:** secr\_invest\_cmn@hotmail.com

## **Introducción**

Desde 1958 la Argentina participa en misiones de paz en distintas partes del mundo. A mediados de la década del '90, con la intención de promover la efectiva implementación de la perspectiva de género en el ámbito de las operaciones de paz, se incorporó a la mujer en este tipo de misiones y, en julio de 1995, se funda el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ).

La Argentina tiene experiencia en misiones bajo bandera de Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), Chipre (UNFICYP), Sahara Occidental (MINURSO), Medio Oriente (UNTSO), República del Chad (MINURCAT), Costa de Marfil (ONUCI) y Liberia (UNMIL).

Frente a estos escenarios de despliegue, en los que se debe garantizar la paz y seguridad, atravesados por complejos procesos de adaptación constante a patrones sociales y culturales ajenos a la amalgama de tradiciones y costumbres locales (Berry, 1999; 2001), los *peacekeepers* que participan en una misión de paz deben estar en permanente contacto con diferentes grupos étnicos y religiosos. En este sentido, deben afrontar situaciones culturalmente inciertas o extrañas en relación con la comunidad a la que suministran apoyo, ya que seguramente difieren de los modelos normativos con los que cuenta el sujeto.

En el marco de estas operaciones de mantenimiento de la paz, se desarrollan tareas tales como patrullas de control, distribución de medicamentos y alimentos para la población local, monitoreo de campos de refugiados y de actos electorales realizados en el país huésped, implicando la labor conjunta de ONG, Fuerzas Armadas y Fuerzas de Seguridad correspondientes a diversos países del mundo en representación de la ONU, cuyos valores y costumbres culturales también resultan divergentes (Casullo & Castro Solano, 2004), hecho

que complejiza aún más la dinámica de las relaciones interculturales establecidas en el área operacional.

Específicamente, Thomas e Inkson (2003) sostienen que cualquier cultura presenta ciertas características básicas: es compartida, aprendida y perdurable, e influye poderosamente sobre la conducta, es sistemática y organizada y en buena parte, resulta invisible, en lo que refiere a la disposición de los elementos que constituyen su estructura profunda tales como los valores, los sistemas sociales, las formas de pensamiento y las ideologías (Schein, 1988). Lo visible, en cambio, son aspectos superficiales como sus artefactos físicos, rasgos arquitectónicos, reverencias, señas y demás aspectos del lenguaje corporal.

Considerando estas características básicas de la cultura, el fenómeno de la aculturación (Berry, 1999; 2001) constituye un constructo teórico que hace referencia a los cambios que se producen en grupos humanos de diferentes culturas cuando entran en contacto. El modelo de aculturación de Berry (1990) está basado en el hecho de que los inmigrantes asentados en una nueva sociedad, deben enfrentarse a dos decisiones cruciales: a) decidir si su propia cultura es un valor a mantener en el nuevo contexto y b) si van a establecer relaciones con los miembros de la sociedad de acogida. De esta forma, el proceso estará influenciado por el grado de flexibilidad estructural e ideológica que presenta cada cultura en particular, justificando así la relevancia conceptual y la consecuente aplicación práctica de la denominada inteligencia cultural (Thomas & Inkson, 2003; Peterson, 2004; Ng *et al.*, 2005; Thomas *et al.*, 2008; Depaula, 2010; Depaula & Saucedo, 2010).

Bajo esta perspectiva de comprensión y abordaje de las relaciones interculturales, Thomas e Inkson (2003) señalan que muchos de los fracasos emergentes de estas situaciones surgen como resultado de que las personas no son conscientes de los rasgos y tendencias de su propia cultura, al tiempo que no aceptan ciertas actitudes o patrones conductuales manifiestos por integrantes de otras culturas, subestimándolos, asombrándose e incluso horrorizándose, como resultado de no poder relativizar sus propia percepción y creencias. El concepto de relativismo cultural (Herskovits, 1948) alude básicamente al hecho de que ciertas creencias o comportamientos que son típicos o aceptables en el marco de una cultura, en otras cobran significados diferentes.

Este etnocentrismo afecta la interpretación del contexto e incide en la toma de decisiones ya que quienes vivencian una situación que emerge de otra cultura, pueden

percibirla como errónea debido a las siguientes causas: tienden a comprender la información constatándola con sus creencias precedentes, se hallan demasiado implicados en los cursos de acción al momento de observar los estímulos con precisión, los patrones propios de su cultura de origen (que difieren del contexto de acción) obstaculizan la percepción y el entendimiento sobre algunos estímulos, o no se tienen en cuenta ciertos estímulos como relevantes para las tareas sobre las cuales deben decidir (Singer & Benassi, 1981).

En lo que refiere específicamente a la inexactitud de las percepciones, de las cuales surgen las interpretaciones y significados atribuidos que operan sobre los procesos decisorios, diversos autores (i.e. Sturback & Milliken 1988 a, b; Wagner & Gooding, 1997) establecen que existe una mayor probabilidad de que se produzcan errores en la percepción cuando los estímulos resultan desconocidos o extraños para el sujeto perceptor, cuando el individuo se encuentra en medio de un gran volumen de información; asimismo los estímulos propician sentidos o significados erróneos cuando la información es inaccesible, cambia muy rápidamente o resulta distorsionada.

Así, las teorías que han abordado la conducta de los decisores, han destacado la presencia de varios heurísticos que distorsionan las percepciones humanas (Mezias & Starbuck, 2008). Los perceptores producen errores de significado como efecto de ciertos prejuicios, intereses personales, posiciones jerárquicas, impresiones de expertiz, ambientes sociales o fuertes necesidades de creer que toman las decisiones correctamente (Bazerman, 1997; Ragins *et al.*, 1998).

En consecuencia, de estas situaciones multiculturales pueden emerger fracasos vinculares tales como sentimientos de amenaza o incomodidad como efecto de la resonancia emocional que producen, por ejemplo, las diferencias culturales que derivan de diversos aspectos étnicos. Se experimenta la imposibilidad de comprender o explicar la conducta de personas portadoras de rasgos culturales divergentes y de transferir o utilizar conocimientos aprendidos en experiencias previas de intercambio cultural (Depaula, 2010) porque, en ocasiones, no se logra reconocer cuándo la orientación cultural que se encuentra naturalizada está influyendo sobre la propia conducta.

En síntesis, estas situaciones pueden dar origen a una imposibilidad de ajustar el modo de vida y el trabajo a la cultura local. Específicamente, Thomas & Inkson (2003) afirman que en todas estas variantes de fracaso resultantes de situaciones interculturales, el nivel de

ansiedad y estrés se incrementa en quienes desarrollan gestiones, operaciones o tareas en dichos contextos, afectando a menudo el desempeño individual y organizacional.

Particularmente, las fases tempranas del proceso de aculturación corresponden a alteraciones o cambios conductuales vinculados mayormente a la implementación de estrategias de asimilación, en la medida en que se integran selectivamente nuevas conductas propias de la sociedad con la que se interactúa y se incorporan valores característicos del patrimonio cultural. Contrariamente, pueden producirse estados de estrés que se manifiestan en un contexto de adaptación psicológica y sociocultural, y en mayor medida, a causa de experiencias de marginalización durante el ciclo de implementación de estrategias de separación de ciertos supuestos básicos que conforman la cultura de origen (Berry, 1999; 2001).

Ahora bien, en relación con el despliegue de misiones de paz, resulta evidente la necesidad de estudiar la cultura y la concomitante praxis de aspectos vinculados con el desarrollo y aplicación de los valores en el devenir de las relaciones humanas y con la toma de decisiones en momentos críticos que implican un uso creciente de recursos que hacen a la formación de *peacekeepers*, considerando sobre todo que las acciones mediante las que se toman decisiones, son también acciones comunicativas que involucran las interpretaciones de los participantes en función de los significados que le atribuyan a la situación emergente en un contexto cultural divergente (Azzollini *et al.*, 2010).

Las diferencias culturales, tanto regionales como institucionales, resultan un nuevo desafío para la formación y preparación de *peacekeepers*, ya que deben considerarse aspectos vinculados a la diversidad cultural y al pensamiento crítico asociado íntimamente a las capacidades metacognitivas (Thomas *et al.*, 2008; Depaula, 2010). Estas últimas comprenden estrategias de acceso al propio conocimiento e identificación de aspectos del propio modelo mental, tendiendo a promover la adaptación y ayudando a detectar fracasos en la resolución de problemas (mejorando la habilidad para sobrellevar la incertidumbre del contexto) (Cunningham, 2000). Es necesario, entonces, considerar si estos temas deben ser tenidos en cuenta durante la capacitación pre – despliegue de los voluntarios, focalizándose en la adaptabilidad de sus procesos decisorios (Cohen *et al.*, 1998; Emilio, 2000; Riedel *et al.*, 2001).

Dado que las correlaciones o explicaciones que intentan vincular los patrones culturales diversos a los procesos decisorios aún no han sido suficientemente abordadas

(Choi, Choi & Norenzayan, 2007), la complejidad que subyace al campo de acción para el mantenimiento de la paz, la diversidad cultural y el concomitante despliegue de inteligencia cultural en situaciones de alto nivel de incertidumbre, dan como resultado un área genuina de interés científico para enriquecer tal brecha de conocimiento.

**Objetivo:** Identificar los significados atribuidos por los voluntarios de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños del país en donde son desplegados.

## **Metodología**

Se está realizando una investigación cuali-cuantitativa con el objetivo de analizar los factores (inteligencia cultural, liderazgo y valores) que inciden en el proceso de toma de decisiones aplicado por los voluntarios argentinos integrantes de misiones de paz para decidir en contextos caracterizados por la diversidad cultural y la incertidumbre.

En este trabajo se presentan los resultados de una primera etapa en la que se realizaron 3 focus groups.

*Sujetos y muestra:* Cada grupo estuvo constituido por 8 militares que habían participado voluntariamente alguna de las misiones de paz vigentes: MINUSTAH y UNFICYP (Haití y Chipre), seleccionados a través de un muestreo no probabilístico intencional.

*Técnicas de recolección de datos:* Se realizaron focus groups en los cuales los ejes de indagación fueron: dificultades encontradas en la toma de decisiones en relación con la interpretación del contexto, características del ambiente donde se desplegaron, relaciones con los lugareños, similitudes y diferencias culturales, relaciones con otros miembros de la misión, opiniones acerca de la adecuación de su formación para llevar a cabo la misión de paz.

*Análisis de los datos:* Los datos de este abordaje cualitativo fueron analizados con el soporte técnico del software Atlas.ti, a través de categorías emergentes relativas a los hábitos y costumbres de los lugareños del país donde los integrantes de las misiones son desplegados.

## **Resultados**

### Etnocentrismo

[Respecto a los traductores] *“Te da inseguridad... no son de los nuestros, (...) nos genera a nosotros ‘incertidumbre’. Son integrantes de la población”*.

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

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

*“En Haití la mujer es proveedora y el hombre, se rasca más”*.

*“Las cabras andan por todos lados, parecen perros”* [refiriéndose a Haití].

*“Yo fui peluquero, y el vello de la cara lo sacan con quemador”* [refiriéndose a los turcos].

*“En el caso de Chipre, hay turcos y hay mucha opresión, por eso existe una alta tasa de suicidio entre los soldados. Los amigos van de la mano (...) Lo que para nosotros no va, para ellos es normal (...)*.

*“A uno lo persiguen, ‘la policía de la religión’ le dicen, que parecen que van rezando en el shopping, pero lo persiguen, y si uno habla con una mujer la retan a la mujer y a uno, sin que tenga nada que ver” (...)* *“Que ni se te ocurra mirarla a los ojos...”*.

### Dificultades en la interpretación de los gestos y comportamientos de los lugareños

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

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

*“Los turcos parece que están peleando, gesticulan, gritan”*

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

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

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

### Incomprensión sobre el estilo de vida de los lugareños

*“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”*.

*“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”.*

#### Evaluación de lo contingente de su participación

*“Ellos dicen que los argentinos son los únicos que vinieron a hacer la paz, porque no están con chaleco y armamento como los brasileros y chilenos, por ejemplo, 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”.*

*“Al principio te angustia, después te defendés y ponés distancia; sabés que en 6 meses no los ves más”*

#### Limitada preparación previa sobre la cultura del país de destino

*“En mi caso, el cursillo que hicimos... o sea... no se ajustaba nada a la realidad, particularmente Chipre... (...) o sea, había muchas cosas que eran aplicativas y que se ejecutaban en Haití por ejemplo, y particularmente en Chipre no, no, no... nada que ver...”*

*“En el centro de entrenamiento sí, porque es un poco más amplio el espectro... pero eran cuestiones ... que le tocaron vivir a esa persona en una determinada misión de paz en Haití, pero en Chipre no se adaptaba para nada a la realidad... no se veía lo mismo, eh... Después hay procedimientos y normas que son de Naciones Unidas en todos lados; pero particularmente a la misión que uno va a integrar hay muchas... diferencias, y esas diferencias en esos cursillos no se notan...”*

*“Lo que hace la ONU al dar eso, más allá de la experiencia personal o lo que fuera, es saber qué es lo que corresponde y está reglamentado”.*

*“Nadie le dice a uno con qué se va a encontrar”.*

#### Escasa interacción personal con los lugareños

*“Nos hicimos amigos de unos chicos; fue bárbara la experiencia, pero para ellos el trabajador es el trabajador y ellos son los jefes, se creen los jefes del mundo, y es un poco así porque son los dueños de la mayoría del petróleo mundial” [refiriéndose a Kuwait].*

*“En Haití, la mayoría de la gente estaba de acuerdo con nosotros. A los argentinos nos respetan mucho; aunque la relación se mantiene a distancia”*

*“En cambio, los turcos no quieren que estemos, porque ellos invadieron la isla y si se va Naciones Unidas, ‘se los comen vivos’”.*

*“Cuando te relacionás a veces termina siendo un problema. Se ofenden mucho si no aceptamos lo que ofrecen [refiriéndose a la gente de Kuwait] por ejemplo, un café con borra que es muy feo, un yogurt salado...”*

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

## Conclusiones

En países donde la institucionalidad ha colapsado, el uso de la violencia es dirigida, muchas veces, en contra de los operadores de paz, quienes son los únicos que actúan para restablecerla (Tripodi, 2004). A este riesgo real, se suman las dificultades de integración a una cultura desconocida.

Los resultados del presente estudio muestran que los participantes mencionan una multiplicidad de situaciones que ameritan interpretaciones disímiles sobre las cuales deben tomar decisiones.

Cuando se entiende técnicamente el trabajo de los *peacekeepers*, se observa que se le asigna una rigidez, rigurosidad y exactitud que resulta difícil de lograr en situaciones y contextos reales de las operaciones. De hecho, la participación en tales misiones es un proceso complejo de interacción. Las acciones por las que se lleva a cabo el proceso son acciones comunicativas y, por tanto, en ellas intervienen los deseos, los intereses, las motivaciones, las expectativas y las interpretaciones de los participantes. La adecuación de las decisiones y cursos de acción seleccionados, vendrá determinada por los significados que se les otorguen a los eventos. Dichos significados son construidos en referencia a la cultura de origen. Los escasos vínculos con los lugareños y la evaluación de lo contingente de su intervención en el país, dificulta la posibilidad de negociar significados, lo que enriquecería las relaciones interculturales a través de la ampliación de sus conocimientos.

Es importante recordar que los eventos pueden variar mucho de unas comunidades a otras, no sólo en cuanto a las reglas y las posibles características rituales de eventos muy semejantes entre sí que pertenezcan a culturas diferentes, sino también en cuanto a la existencia de determinados eventos en unas comunidades y su inexistencia en otras.

De esta manera, el principal factor que contribuye a la incertidumbre de los contextos donde se desarrollan las misiones de paz, parece ser la influencia de las características particulares del contexto de interacción caracterizado por indeterminaciones y variabilidad de las percepciones (Bazerman, 1997; Ragins *et al.*, 1998) e interpretaciones, lo cual exige contemplar la actuación de los *peacekeepers* a través de los propios procesos de comprensión de los participantes, es decir, de sus juicios basados en la interpretación del significado de la situación (Singer & Benassi, 1981).

Ello significa que las acciones que emprenda el voluntario no pueden valorarse al margen de las repercusiones personales y sociales que surjan del proceso de aculturación (Berry, 1999; 2001). Por lo tanto, los procesos formativos y el conocimiento que se desarrolle

en la capacitación de los voluntarios, deben representar y profundizar el análisis de esas complejidades e incertidumbres. Una manera de hacerlo es propender a la familiarización de los voluntarios con rasgos y pautas culturales del país a donde serán destinados.

Como señalan Casamiglia y Tusón (1999), si bien los eventos son acontecimientos únicos, el conjunto de sus componentes “no se dispone arbitrariamente en cada ocasión sino que a través de las prácticas sociales se va constituyendo en géneros identificables por unas pautas y unas convenciones que los hablantes siguen según el evento comunicativo de que se trate” (pág. 18). Poder conocerlos y transmitirlos, implicaría disminuir la incertidumbre de quienes deben llevar a cabo dichas prácticas sociales en un contexto no habitual.

## Referencias

- Azzollini, S.; Torres, A.; Depaula, P.; Clotet, C. & Nistal, M. (2010, agosto). *Los significados atribuidos a las situaciones de incertidumbre por militares integrantes de una misión de paz en Haití*. En M. Ben Plotkin (Presidente), *VI Jornadas sobre Etnografía y Métodos Cualitativos*. Jornadas efectuadas en el Instituto de Desarrollo Económico y Social, Buenos Aires, Argentina.
- Bazerman, M. H. (1997). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
- Berry, J. W. (1990). Psychology of acculturation. En J. Berman (Ed.), *Cross-Cultural Perspectives: Nebraska Symposium on Motivation*, (pp. 201-234). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Berry, J. W. (1999). Intercultural Relations in Plural Societies. *Canadian Psychology*, 40(1), 12-21.
- Berry, J. W. (2001). A Psychology of Immigration. *Journal of Social Issues*, 3(57), 615-631.
- Casamiglia, H. y Tusón, A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Ariel Lingüística.
- Casullo, M. M. & Castro Solano, A. (2004). Valores humanos y contextos en población civil y militar. *Acción Psicológica (UNED)*, 3(1), 21-30.
- Choi, I., Choi, J. A. & Norenzayan, A. (2009). Culture and Decisions. En D. J. Koeler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment & Decision Making*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cohen, M.S., Freeman, J. T., & Thompson, B. (1998). Critical thinking skills in tactical decision making: A model and training strategy. En J.A. Cannon-Bowers & E. Salas

- (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 155-189). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cunningham, K. (2000). *Bounded rationality and complex process coupling: Challenges for intelligence support to information warfare* (Strategic Research Report). Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.
- Depaula, P. & Saucedo, B. (2010). Globalización, Cultura y desarrollo de Inteligencia Cultural en contextos militares. Algunas aproximaciones teóricas. *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación*, 22(8), 1-15.
- 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.
- Emilio, G. (2000). *Promoting critical thinking in professional military education* (Research Report No. AU/ACSC/058/2000-04). Maxwell Air Force Base, AL: Air Command and Staff College.
- Herskovits, M. J. (1948). *El Hombre y sus obras*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Mezias, J. M. & Starbuck, W. H. (2008). Decision making with inaccurate, unreliable data. En G. P. Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. New York: Oxford University Press.
- Ng, K. Y., Ramaya, R., Teo, T. M. S. & Wong, S. F. (2005). Cultural Intelligence: Its potencial for military leadership development. Recuperado el 15 de Julio de 2007, de <http://www.imta.info/PastConferences/Papers.aspx?ShowAll=True>
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I. & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic vs. analytic cognition, *Psychological review*, 108, 291-310.
- Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Boston: Intercultural Press.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender disparity in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1): 147-163.

- Riedel, S., Morath & McGonigle, T.P. (2001). *Training critical thinking skills for battle command: ARI workshop proceedings* (Final Report No. 1777). Alexandria, VA: Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Singer, B. & Benassi, V. A. (1981). Occult beliefs. *American Scientist*, 69: 49- 55.
- Sturback, W. H. & Milliken, F. J. (1988 a). Executives perceptual filters: What they notice and how they make sense. En D. C. Hambrick (ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp.35-65). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sturback, W. H. & Milliken, F. J. (1988 b). Challenger: Changing the Odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25: 319-340.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2003). *Cultural Intelligence. People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- 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. & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *Internacional Journal of Cross Cultural Management*, 2(8), 123-143.
- 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*, 1-2(18), 123-138.
- Wagner, J. A., III & Gooding, R. Z. (1997). Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sensemaking. *Strategic Management Journal*, 18: 275-286.