

Los procesos de toma de decisiones en escenarios multiculturales: la importancia de los valores humanos.

Depaula, Pablo, Piñeyro, Diego Raúl, Clotet, Cinthia Inés y Nistal, Mara.

Cita:

Depaula, Pablo, Piñeyro, Diego Raúl, Clotet, Cinthia Inés y Nistal, Mara (2011). *Los procesos de toma de decisiones en escenarios multiculturales: la importancia de los valores humanos*. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-052/167>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/pnG>

LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES EN ESCENARIOS MULTICULTURALES: LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES HUMANOS

Depaula, Pablo; Piñeyro, Diego Raúl; Clotet, Cinthia Inés; Nistal, Mara
Ministerio de Defensa / Colegio Militar de la Nación. Argentina

RESUMEN

En la actualidad, los nuevos escenarios internacionales donde operan los militares argentinos, requieren la toma de decisiones en contextos multiculturales de gran incertidumbre ambiental, provocando frecuentemente extrañeza en los juicios de atribución de significados (Azzollini et al., 2010). Se desarrolló un estudio descriptivo a fin de analizar diferencias en los niveles de inteligencia cultural, en los estilos de liderazgo y en los valores humanos, de acuerdo al estilo de toma de decisiones predominante, pudiendo ser éste analítico o intuitivo. Para ello, se seleccionó una muestra no probabilística intencional de la que participaron 59 sujetos voluntarios de una misión de paz, a los que se les administró una batería de tests psicométricos estandarizados. Los datos fueron analizados estadísticamente mediante el software SPSS 11.0. Los resultados indican que valores de "apertura al cambio" como el Hedonismo, diferencian a sujetos cuyas decisiones son predominantemente intuitivas, lo cual se vincula a la valoración de la independencia en acciones, pensamientos, sentimientos y nuevas experiencias, destacándose la búsqueda de la gratificación personal.

Palabras clave

Decisiones Incertidumbre Valores Apertura

ABSTRACT

DECISION MAKING PROCESSES IN MULTICULTURAL CONTEXTS: THE IMPORTANCE OF HUMAN VALUES
The new international environmental -where Argentine military operate- requires decision making processes in multicultural contexts of great uncertainty. These processes frequently generate surprise on meaning attribution judgments (Azzollini et al., 2010). A descriptive study was developed with the aim to analyze differences between diverse levels of cultural intelligence, styles of leadership and human values, according to the predominant style of decision making: analytic or intuitive. An intentional sample of 59 voluntary for a peace mission was selected. We administered them a battery of standardized psychometric tests. Data were analyzed statistically with SPSS 11.0 software. Results show that people with an style predominantly intuitive sustain the values "openness to change" and Hedonism, which ties to the evaluation of independence in actions, thoughts, feelings and new experiences, standing out the search of personal allowance.

Key words

Decision Uncertainty Values Openness

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Argentina despliega centenares de efectivos militares sobre ciertas áreas de conflicto internacional (Haití y Chipre, especialmente) cuyos <<casos azules o *peacekeepers*>> desarrollan voluntariamente misiones de paz, interactuando activamente con la población local y con otros ejércitos. En tales contextos, el militar se halla en continuo contacto con diferencias étnicas y minorías religiosas, operando bajo un rol profesional que diverge en cierta medida de la tradicional actuación basada en una formación específica para el desarrollo bélico.

Bajo este panorama, si bien el militar debe ejercer permanentemente su liderazgo en tareas vinculadas a la misión de defender la integridad territorial local y su soberanía, los nuevos escenarios internacionales en los que nuestro país colabora bajo el mandato de las Naciones Unidas, demandan la adaptación a contextos de alto nivel de complejidad fenoménica e incertidumbre ambiental. En el marco de estas situaciones de ambigüedad cultural, por ejemplo, deben resolver problemas y tomar decisiones sobre eventos extraños o desconocidos, requiriendo la aplicación de procesos psicológicos de pensamiento y acción que en ocasiones no se hallan contemplados por la doctrina vigente (Azzollini et al., 2010).

Acorde a política básica de las Naciones Unidas, cuyas metas son el desarrollo y el estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales sin distinción de sexo, raza, idioma o religión (Pinto, 2006; Mancini, et al., 2010) se legitima el análisis de variables psicológicas como la inteligencia cultural (Thomas et al., 2008), los estilos de liderazgo (Bass, 1990) y los valores humanos (Schwartz, 1994; Casullo & Castro Solano, 2004; Castro Solano, 2005; Depaula, 2008) subyacentes a los procesos de toma de decisiones en contextos multiculturales diversos. Por tal motivo, las decisiones tomadas en el marco de relaciones interculturales, deben ser ajenas a prejuicios o acciones discriminatorias, siendo indispensable que los *peacekeepers* manifiesten cierta apertura al conocimiento de lo novedoso para comprender y adaptarse a las diferencias culturales (Berry, 1974; 1999).

En relación al estudio de las capacidades o competencias militares, Bartone (1999) argumenta que los "*futuros oficiales militares deben ser altamente resilientes, ingeniosos, y rápidos para ajustarse a situaciones que cambian rápidamente*" (p. 1), reconsiderando por ejemplo, el papel de los rasgos de la personalidad normal que influirían sobre su *performance*, contraponiéndose a las primeras investigaciones limitadas al estudio de

rasgos patológicos. En efecto, una investigación realizada por Bartone (1999) concluye que variables cognitivas, emocionales y de la personalidad constituyen un modelo integralmente influyente sobre el desarrollo y la eficacia del líder.

Un reciente estudio vinculado al análisis de predictores del rendimiento general de estudiantes militares (Depaula, 2010; 2011), establece que factores tales como una personalidad responsable, escrupulosa, con fuerte voluntad y determinación, junto con altos niveles de inteligencia cultural reflexiva-motivacional y cognitiva, predicen positivamente la *performance* de los cadetes; al tiempo que una personalidad egocéntrica en el devenir de las relaciones interpersonales, insensible y competitiva (manifestando un exacerbado nivel de afabilidad), asociada a metas de aprendizaje aversivas sobre el objeto de estudio académico y a un estilo de liderazgo *laissez faire* (es decir, la ineficacia en el ejercicio del liderazgo), resultan predictores negativos del rendimiento general de los estudiantes militares.

Especificando los procesos decisorios que emergen en escenarios en los que interactúan patrones culturales diversos, resulta relevante la consideración de Rojot (2008), quien apelando a los postulados de Simon (1955) acerca de la racionalidad humana <<limitada y aproximada>>, considera los aspectos contextuales y las culturas como limitaciones que operan sobre la racionalidad. Dichas limitaciones se observan a través de varios factores: el cambio cultural, la forma en que se produce la conexión entre cultura nacional, ocupacional y corporativa y los efectos de la diversidad cultural sobre la toma de decisiones. Con todo, resulta de gran relevancia investigar los estilos predominantes de toma de decisiones de los *peacekeepers*, en términos de procesos lógicos o no-lógicos (Simon, 1947; 1987), donde la intuición es conceptualizada como un análisis cristalizado en hábito y en capacidad para responder rápidamente por medio del reconocimiento (lo que facilitaría la toma de decisiones en contextos complejos e inciertos), o es descripta como un sistema de procesamiento de la información de naturaleza <<experencial>> (intuitivo) que opera en paralelo a un sistema <<cognitivo>> (racional-analítico) (Epstein, 1994).

II. OBJETIVO

Analizar si existen diferencias en las dimensiones de la inteligencia cultural (reflexiva-motivacional, cognitiva y conductual-lingüística), los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*) y las dimensiones correspondientes a los valores humanos (auto-promoción, apertura al cambio, trascendencia y conservación) conforme a los estilos decisorios predominantes (analítico o intuitivo).

III. METODOLOGÍA

Tipo de estudio: cuantitativo, descriptivo.

Sujetos y muestra: Se seleccionó una muestra no probabilística intencional de la que participaron 59 sujetos voluntarios en una misión de paz en Haití. El 76.3% ($n = 45$; $N = 59$) de los sujetos eran de sexo masculino y el 23.7% ($n = 14$; $N = 59$) de sexo femenino. La edad pro-

medio era de 30.69 años ($SD = 6.11$ años).

Técnicas e instrumentos: *Cultural Intelligence Scale* (CQS) (Ang *et al.*, 2007; validada en Argentina por Depaula, 2010); Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CE-LID) (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004); Cuestionario de Valores Contextualizados (VAL) (Casullo y Castro Solano, 2004); Escala de Toma de Decisiones Operativas (ETDO), adaptación *ad hoc* realizada sobre los ítems de la Encuesta de Conocimiento Tácito (Daake, Dawley & Anthony, 2004) para evaluar el estilo de toma de decisiones. Los reactivos de la totalidad de estos instrumentos, fueron respondidos mediante una escala formato *Likert* con 5 opciones de respuesta, cuyo escalamiento presentaba las categorías Muy de acuerdo (5 puntos), En parte en desacuerdo (4 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), En parte de acuerdo (2 puntos) y Muy en desacuerdo (1 punto).

Análisis de los datos: Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente con el software SPSS 11.0, versión castellana.

IV. RESULTADOS

Cumpliendo con el objetivo de analizar aspectos diferenciales de la inteligencia cultural, de los estilos de liderazgo y de los valores humanos conforme a los estilos decisorios predominantes en la muestra estudiada, y habiéndose hallado en el estudio sujetos con predominancia de tipo analítica ($n = 46$; $N = 59$) e intuitiva ($n = 13$; $N = 59$), se llevó a cabo una prueba *t* de *Student* para muestras independientes.

Los resultados encontrados evidencian que existen diferencias significativas en los valores humanos de los sujetos en función de sus estilos de toma de decisiones. Se observa que la dimensión valórica apertura al cambio alcanzó un valor de significación de $p = .03$ para un coeficiente *t* de -2.289 ($gl = 19.64$), lo cual indica que la valoración de la independencia en acciones, pensamientos, sentimientos y nuevas experiencias diverge en los sujetos predominando un estilo de toma de decisiones de tipo intuitivo (media = 3.84; $n = 13$), a diferencia de sujetos predominantemente racionales en sus decisiones, los que presentan menores puntajes para la misma dimensión (media = 3.40; $n = 46$). Específicamente, el valor Hedonismo que integra dicha dimensión, presenta diferencias significativas ($t = -2.893$; $gl = 21.37$; $p = .009$), predominando en sujetos que resultan más intuitivos en sus decisiones (media intuitivo = 4.10 vs. media analítico = 3.41), lo cual indica que tales personas son más abiertas a los cambios contextuales, autónomas y flexibles en sus procesos de pensamiento, priorizando experiencialmente las vivencias placenteras y gratificantes al momento de tomar decisiones.

Asimismo, se observa cierta tendencia del valor Logro ($t = 1.915$; $gl = 18.86$; $p = .071$) a presentarse en sujetos analíticos en mayor medida (media analítico = 4.13 vs. media intuitivo = 3.76), lo cual indicaría que aquellas decisiones vinculadas a la búsqueda del éxito personal poniendo en juego competencias socialmente aceptables, se manifiestan en mayor medida en procesos decisorios racionales, planificados a través de conocimientos utilizados de manera consciente, más que en el

despliegue automático de procesos intuitivos.

Por el contrario, tanto las dimensiones de la inteligencia cultural como los estilos de liderazgo, no arrojaron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de sujetos con predominancia decisoria intuitiva o analítica.

V. CONCLUSIÓN

El presente estudio ha permitido reconocer la relevancia que presentan los valores humanos para la toma de decisiones, sobre todo cuando los contextos de acción condicionan los procesos de pensamiento, al enfrentar situaciones experiencialmente novedosas.

El hallazgo de un significativo nivel de apertura al cambio presente en sujetos que resultan altamente intuitivos en sus decisiones, resulta congruente con los aportes de Stone y Allgaier (2008), quienes destacan valores de Autodirección y Estimulación (ambos correspondientes a la dimensión valórica apertura al cambio), considerándolos como factores de apoyo a la toma de decisiones

bajo situaciones de riesgo e incertidumbre. No obstante, en el presente estudio, el valor Hedonismo (que completa la tríada de valores de apertura al cambio) ha presentado una media significativamente superior en sujetos que resultan más intuitivos, no así los dos primeros valores, lo cual podría significar que esta búsqueda de placer y gratificación al momento de resolver la tarea, contribuiría saludablemente al afrontamiento del estrés y el *shock* cultural que implica la toma de decisiones bajo incertidumbre, <<disfrutando profesionalmente>> de las decisiones tomadas.

Por último, Stone y Allgaier (2008) enfatizan en que la diversidad de “valores culturales” (p. 126) producto del transculturalismo, influyen fuertemente en la toma de decisiones; siendo necesario desarrollar dominios específicos decisorios a través de procesos de entrenamiento. De este modo, parece necesario, en futuras investigaciones, continuar estudiando cómo influyen directamente los valores humanos y las normas culturales aprendidas sobre las decisiones de naturaleza o contenido transcultural.

Tabla I. Diferencias de los valores humanos de acuerdo al estilo decisorio predominante.

Estadísticos de grupo

	Estilo predominante	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Poder	Analítico	46	2,7536	,81781	,12058
	Intuitivo	13	2,8205	,97767	,27116
Logro	Analítico	46	4,1304	,60646	,08942
	Intuitivo	13	3,7564	,62589	,17359
AUTOPROMOCIÓN	Analítico	46	3,4420	,56679	,08357
	Intuitivo	13	3,2885	,68602	,19027
Hedonismo	Analítico	46	3,4130	,82906	,12224
	Intuitivo	13	4,1026	,73767	,20459
Estimulación	Analítico	46	3,7790	,70628	,10414
	Intuitivo	13	3,8974	,64384	,17857
Autodirección	Analítico	46	3,0036	,84363	,12439
	Intuitivo	13	3,5128	1,16758	,32383
APERTURA AL CAMBIO	Analítico	46	3,3986	,62011	,09143
	Intuitivo	13	3,8376	,60793	,16861
Universalismo	Analítico	46	4,5942	,51598	,07608
	Intuitivo	13	4,7051	,43116	,11958
Benevolencia	Analítico	46	4,5000	,50553	,07454
	Intuitivo	13	4,4872	,74056	,20540
TRASCENDENCIA	Analítico	46	4,5471	,40622	,05989
	Intuitivo	13	4,5962	,57115	,15841
Tradición	Analítico	46	3,9964	,63682	,09389
	Intuitivo	13	3,5513	,95108	,26378
Conformidad	Analítico	46	4,1522	,68748	,10136
	Intuitivo	13	4,3974	,73137	,20285
Seguridad	Analítico	46	4,5362	,46337	,06832
	Intuitivo	13	4,5897	,68250	,18929
CONSERVACIÓN	Analítico	46	4,2283	,46940	,06921
	Intuitivo	13	4,1795	,67706	,18778

Prueba de muestras independiente

		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
Poder	Se han asumido varianzas iguales	,801	,374	-,249	57	,804	-,0669	,26823	-,60402	,47024
	No se han asumido varianzas iguales			-,225	17,037	,824	-,0669	,29676	-,69289	,55911
Logro	Se han asumido varianzas iguales	,046	,832	1,950	57	,056	,3740	,19179	-,01004	,75808
	No se han asumido varianzas iguales			1,915	18,859	,071	,3740	,19527	-,03488	,78293
AUTOPRO-MOCIÓN	Se han asumido varianzas iguales	2,156	,148	,823	57	,414	,1536	,18654	-,21998	,52711
	No se han asumido varianzas iguales			,739	16,909	,470	,1536	,20781	-,28506	,59219
Hedonismo	Se han asumido varianzas iguales	1,094	,300	-2,708	57	,009	-,6895	,25464	-1,19942	-,17962
	No se han asumido varianzas iguales			-2,893	21,370	,009	-,6895	,23833	-1,18463	-,19441
Estimulación	Se han asumido varianzas iguales	,140	,709	-,544	57	,589	-,1185	,21786	-,55472	,31782
	No se han asumido varianzas iguales			-,573	20,905	,573	-,1185	,20672	-,54846	,31156
Autodirección	Se han asumido varianzas iguales	2,318	,133	-1,759	57	,084	-,5092	,28940	-1,08871	,07032
	No se han asumido varianzas iguales			-1,468	15,711	,162	-,5092	,34690	-1,24569	,22729
APERTURA AL CAMBIO	Se han asumido varianzas iguales	,119	,731	-2,263	57	,027	-,4391	,19398	-,82750	-,05061
	No se han asumido varianzas iguales			-2,289	19,642	,033	-,4391	,19180	-,83962	-,03849
Universalismo	Se han asumido varianzas iguales	,525	,472	-,707	57	,482	-,1109	,15684	-,42499	,20314
	No se han asumido varianzas iguales			-,783	22,689	,442	-,1109	,14173	-,40434	,18249
Benevolencia	Se han asumido varianzas iguales	,876	,353	,072	57	,942	,0128	,17691	-,34143	,36708
	No se han asumido varianzas iguales			,059	15,298	,954	,0128	,21850	-,45211	,47776
TRASCEN-DENCIA	Se han asumido varianzas iguales	,633	,430	-,350	57	,728	-,0491	,14010	-,32961	,23150
	No se han asumido varianzas iguales			-,290	15,591	,776	-,0491	,16935	-,40883	,31073
Tradición	Se han asumido varianzas iguales	4,372	,041	1,983	57	,052	,4451	,22445	-,00435	,89454
	No se han asumido varianzas iguales			1,590	15,169	,133	,4451	,28000	-,15112	1,04131
Conformidad	Se han asumido varianzas iguales	,484	,490	-1,120	57	,267	-,2453	,21891	-,68363	,19311
	No se han asumido varianzas iguales			-1,082	18,435	,293	-,2453	,22676	-,72087	,23034
Seguridad	Se han asumido varianzas iguales	1,485	,228	-,329	57	,743	-,0535	,16248	-,37887	,27185
	No se han asumido varianzas iguales			-,266	15,261	,794	-,0535	,20124	-,48182	,37479
CONSERVA-CIÓN	Se han asumido varianzas iguales	1,084	,302	,299	57	,766	,0488	,16335	-,27833	,37588
	No se han asumido varianzas iguales			,244		,811	,0488	,20013	-,37682	,47437

BIBLIOGRAFÍA

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J. Tay, C. & 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. & 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).
- Bartone, P. T. (1999). Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance. *RTO MP-55*, 7, 1-7.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- 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., Nader, M. & 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.
- Casullo, M. M. & Castro Solano, A. (2004). Valores humanos y contextos en población civil y militar. *Acción Psicológica (UNED)*, 3(1), 21-30.
- Daake, D., Dawley, D.D. & Anthony, W.P. (2004). Formal Data Use in Strategic Planning: An Organizational Field Experiment. *Journal Managerial Issues*, 16(2), 232-247.
- 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). Predictores actuales y prospectivos de la performance de estudiantes de un instituto militar. La importancia de la inteligencia cultural para el liderazgo. XX Jornadas Uruguayas de Psicología del Uruguay, "Aportes de la Psicología a la Educación y a la Convivencia". Sociedad de Psicología del Uruguay.
- Depaula, P. D. (2008). Actitudes hacia las mujeres líderes y su relación con los valores en el trabajo. Un estudio comparativo entre población civil y militar. *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación*, 18(6), 1-14.
- Epstein, S. (1994) Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Mancini, J. C. M., Clotet, C. I. & Depaula, P. (2010). Las Naciones Unidas y su aporte a la paz mundial. Congreso Internacional "Profundizando la democracia como forma de vida. Desafíos de la democracia participativa y los aprendizajes ciudadanos en el Siglo XXI". Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). (pp. 302-306). (ISBN 978-950-673-868-6).
- Pinto, M. (2006). "Mecanismos Internacionales de Protección de los Derechos Humanos: el Sistema Universal". En: Ministerio de Defensa de la República Argentina. *Curso de Especialización en Derechos Humanos*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa. Presidencia de la Nación.
- Rojot, J. (2008). Culture and Decision Making. En G. P: Hodgkinson & W. H. Starbuck (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. New York: Oxford University Press.
- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values?. *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. Nueva York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- Simon, H. (1987) Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 58-59.
- Stone, E. R. & Allgaier, L. (2008). A Social Values Analysis of Self-Other Differences in Decision Making Involving Risk. *Basic and Applied Social Psychology*, 30, 114-129.
- 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.