

La importancia de la toma de decisiones y el liderazgo transformacional en ambientes culturales diversos: estudio de los cascos azules argentinos

The importance of decision-making and transformational leadership in culturally diverse environments: a study of the Argentine Blue Helmets

PABLO D. DEPAULA, SUSANA C. AZZOLLINI, JOSÉ A. TORRES, DIEGOR. PIÑEYRO, VERA BAIL PUPKO, ALEJANDRO C. COSENTINO, SERGIO E. CASTILLO, CINTHIA I. CLOTET

Facultad del Ejército, Universidad de la Defensa Nacional, Argentina
lic_pablodepaula@yahoo.com.ar

Actualmente, se estudia el comportamiento de líderes que conducen operaciones poniéndose en contacto con personas de diferentes culturas debiendo tomar decisiones riesgosas e inciertas.

Gran número de voluntarios participan en misiones de paz bajo el mandato de las Naciones Unidas (NN.UU) interactuando con la población local, cuyo nivel de efectividad de sus decisiones tomadas variará conforme a la percepción del contexto de acción idiosincrático.

Con el objetivo de analizar la relación entre el tipo de toma de decisiones (analíticas vs. intuitivas) y los estilos de liderazgo transformacional-transaccional, se seleccionó una muestra

no probabilística intencional de 116 cascos azules (Medad = 29.4; DT = 6.6) que recibían entrenamiento en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ) para desplegarse posteriormente en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH). Se evaluaron psicométricamente estilos decisorios predominantes y de liderazgo, y luego se aplicaron tratamientos experimentales exponiendo a los participantes a diversas situaciones reales de la cultura haitiana presentadas a través de imágenes estáticas (fotografías) debiendo decidir por una de cuatro opciones de respuesta (dos intuitivas y dos analíticas) procurando resolver el problema planteado en la escena.

Un análisis discriminante evidenció que la consideración individualizada (es decir, líderes transformacionales que operan ocupándose del bienestar de su equipo y de las personas involucradas en la situación) resulta un buen predictor de decisiones intuitivas, en tanto la inspiración (es decir, transmisión a los seguidores de visión de futuro) predice significativamente decisiones analíticas.

Introducción

Actualmente, existe un gran interés por conocer la forma en que los líderes conducen operaciones en las que deben establecer relaciones con personas de diferentes culturas y reflexionar sobre sus propias competencias culturales para adaptarse a contextos transculturales, ocurriendo este fenómeno tanto en ámbitos civiles como militares (por ejemplo, Depaula, 2010; Lupano Peruginni & Castro Solano, 2015). El abordaje de los procesos de toma de decisiones desplegados en tales escenarios constituye una brecha de conocimiento dable para ser abordada.

La incertidumbre del ambiente decisorio culturalmente

diverso implica distintas cantidades o directamente la ausencia de información conocida por las personas al momento de tomar decisiones (Azzollini et al., 2013; Koehler & James, 2009; Volz & Gigerenzer, 2012). En tal sentido, la percepción de la incertidumbre cultural de un país o ciudad poco conocida o directamente desconocida por extranjeros se incrementaría cuando una cultura huésped evidencia matices particulares, rasgos idiosincráticos, comportamientos y/o actitudes novedosas de parte de los locales (por ejemplo, lo que en la propia cultura del extranjero puede resultar ofensivo, puede ser aceptado en el país de acogida); en contrapartida, cuando las conductas y valores culturales reconocibles y aceptables en el propio país, no lo son en la cultura anfitriona puede incrementarse la incertidumbre cultural del entorno de acción (Chen et al., 2011), expresándose bajo la forma de estereotipos y emociones negativas dirigidos hacia minorías culturales (Al-Jarrah, 2016; Cuadrado et al., 2016; Spencer-Rodgers et al., 2010, 2012). Al respecto, Zimmerman et al. (2011) sugieren que futuras investigaciones deberían evaluar la habilidad de los decisores para identificar y clasificar rasgos habiendo incorporado información del ambiente y construido historias que les permitan decidir y actuar ajustando sus modelos mentales a la situación actualizada.

Un caso genuino de labor profesional en ambientes culturales diversos lo constituyen voluntarios argentinos que desarrollan operaciones de forma voluntaria en misiones de paz, debiendo tomar decisiones en ambientes caracterizados por la diversidad de patrones culturales y diferentes grados de incertidumbre (Azzollini et al., 2010). Esto ocurre porque establecen relaciones de interacción con otras culturas nacionales, organizaciones no militares y fuerzas armadas de otros países que también operan bajo bandera de Naciones Unidas. Tales particularidades, subyacentes a las diversas tareas que se realizan en una misión, demandan decisiones que según el grado de incertidumbre cultural, serán en mayor medida analíticas o intuitivas, y alcanzarán diferentes niveles

de eficacia en lo que respecta a la resolución del problema planteado en la situación que el decisor percibe y sobre la que actúa (Azzollini et al., 2012; Depaula & Azzollini, 2016, 2018, 2019).

En general, la trascendente acción de Naciones Unidas se dinamiza a través de metas principales vinculadas a estimular el respeto por los Derechos Humanos y por las libertades fundamentales, sin distinción de sexo, raza, idioma o religión (Depaula et al., 2011; Mancini et al., 2010; Pinto, 2006). Tales premisas, sobre las cuales deben apoyarse las operaciones de paz, demandan el estudio de constructos psicológicos como la inteligencia cultural (por ejemplo, Ang et al., 2007; Thomas et al., 2008), los estilos de liderazgo (por ejemplo, Bass, 1990) y los valores humanos (por ejemplo, Castro Solano, 2005; Casullo & Castro Solano, 2004; Depaula, 2008; Schwartz, 1994), entre otros, los cuales podrían interactuar significativamente con los procesos decisorios desplegados frente a la diversidad cultural.

Bajo este panorama, entonces, las decisiones a tomarse en el devenir de las relaciones interculturales (es decir, en los intercambios individuales, grupales o comunitarios) que emergen durante las misiones de paz, no deben involucrar prejuicios o actitudes de discriminación, lo que requiere que quienes conducen las operaciones sean abiertos al conocimiento de lo novedoso para comprender y adaptarse a las diferencias culturales perceptibles en el ambiente (Berry, 1974; 1999; Depaula et al., 2011). Al respecto, Berry (2001) afirma que las personas se relacionan interculturalmente a través de estrategias individuales como la asimilación (cuando los individuos desean relacionarse cotidianamente, siendo flexibles a su propia identidad o herencia cultural, procurando interactuar frecuentemente con personas de otras culturas), a diferencia de la separación (que se manifiesta cuando los individuos valoran rígidamente la posesión de su propia cultura, evitando interactuar con otros individuos ajenos a la

misma). Por otro lado emergen estrategias colectivas como la integración (en la que existe un interés de parte de los grupos por mantener los rasgos originarios de su cultura, al tiempo que buscan interactuar diariamente con otros grupos, participando como una parte integral de la red social, es decir, como miembros de la comunidad cultural), que contrasta con la marginalización (inherente a situaciones en las cuales existe un bajo nivel de interés hacia el mantenimiento de relaciones culturales con otros, en la mayoría de los casos, por una escasa asimilación, por razones de exclusión o discriminación).

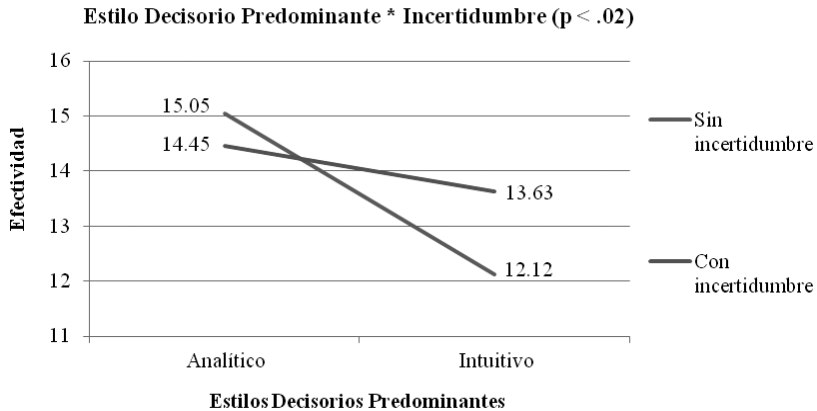
En lo que respecta a la literatura que vincula la toma de decisiones y el liderazgo, Koerner (2010) afirma que un líder transformacional es aquél que conoce su propia visión del mundo y sus propios modelos mentales al momento de apreciar y acercarse a la visión de los otros; agregando que un líder con tales características es quien hace uso de la intuición y de la imaginación, modos de pensar que preceden al pensamiento racional. Así, para este autor la apertura y captación de ambos procesos de pensamiento divergente (Kolb, 1984; Paparone & Reed, 2008) requiere una cuidadosa atención hacia uno mismo y hacia los otros, desarrollando la capacidad de sentir o percibir tanto lo sutil como lo obvio, considerando en cierta forma a la intuición como el reconocimiento de determinado patrón (Klein, 2003; 2008) o aspecto de sutileza del fenómeno en cuestión, representando una parte del todo fenoménico.

Vroom y Jago (2007) otorgan relevancia al rol de la situación como factor de influencia sobre la efectividad e ineffectividad de los líderes y al grado en que éstos implican a sus subordinados en los procesos de toma de decisiones. Por otro lado, haciendo hincapié en las características del liderazgo transformacional (Bass, 1985), Avolio (2007) propone una visión integrativa del liderazgo, otorgándole relevancia —entre otros aspectos— a la cultura organizacional y a la amplitud socio-cultural del ambiente en términos de estabilidad-turbulencia, naturaleza de los competidores u otros actores sociales, ciclos temporales

en términos de innovación, eventos nacionales y cultura. Bajo este panorama contextual, por un lado, líderes y seguidores interpretan, deciden y actúan sobre la base del contexto distal o socio-cultural que internalizan en el presente; al tiempo que consideran ciertos aspectos del contexto que pudieron pasar por alto en otro momento (por ejemplo, en la planificación de objetivos operativos) y que en la situación actual son reinterpretados, reflexionándose sobre ellos.

Relacionado íntimamente al presente trabajo, un estudio llevado a cabo por Azzollini et al. (2012), contemplando los datos recopilados de la evaluación psicométrica y los tratamientos experimentales aplicados a la misma muestra seleccionada en la presente investigación, y en cuya oportunidad el objetivo era determinar experimentalmente si existían asociaciones entre el estilo decisorio predominante (analítico vs. intuitivo) y la efectividad de las decisiones tomadas bajo condiciones en las que se presentaban diferentes grados de incertidumbre cultural, se observó que cascos azules con un estilo predominantemente analítico decidieron de modo más efectivo que los que no poseían un estilo predominantemente intuitivo, tanto frente a situaciones sin incertidumbre cultural como en condiciones dotadas de incertidumbre cultural. No obstante, lo llamativo y punto de partida de nuevos estudios lo representó el hallazgo de que, la variable grado de incertidumbre cultural era cualificada invirtiendo su efecto en función del estilo decisorio predominante, de forma tal que los sujetos predominantemente analíticos decidían más efectivamente bajo condiciones de baja incertidumbre, mientras que los de estilo predominantemente intuitivo decidían de forma más efectiva bajo condiciones de alta incertidumbre (véase Figura 1).

Figura 1 - Estilos decisorios predominantes, niveles de incertidumbre cultural y efectividad decisoria



Fuente: (extraído de Azzollini et al., 2012, p. 18; Depaula, 2016, p. 183).

En la misma línea, un estudio cuantitativo precedente al anterior (Depaula et al., 2011), cuyo objetivo fue analizar diferencias en las medidas de valores humanos conforme a su correspondencia con estilos decisorios predominantemente analíticos o intuitivos, permitió observar que los sujetos más intuitivos se distinguían de los primeros por su alto nivel de apertura al cambio (Casullo & Castro Solano, 2004; Schwartz, 1994), valor que refiere a la promoción de la independencia en acciones, pensamientos, sentimientos y nuevas experiencias; siendo el valor hedonismo significativo en los casos de predominancia intuitiva, indicando que tales personas le otorgan prioridad a sus vivencias placenteras y gratificantes al momento de tomar decisiones.

Conforme al contexto que caracteriza a las misiones de paz, en el que la eficacia de la intuición parece hallarse al servicio de la resolución de problemas en ambientes de alta incertidumbre cultural, y donde son relevantes los valores humanos de apertura hacia lo nuevo o hacia el otro cultural (Cosentino et al., 2011), el presente trabajo propone analizar

si los estilos de liderazgo (Bass & Avolio, 1990; Castro Solano, 2005; Castro Solano et al., 2007) predicen la toma de decisiones analíticas o intuitivas (por ejemplo, Betsch & Glöckner, 2010; Betsch & Iannello, 2010; Evans & Stanovich, 2013; Gigerenzer, 2008, 2009; Goldstein & Gigerenzer, 2009; Klein, 1998, 2003; Stanovich & West, 2000, 2008, 2011) en el marco de tales situaciones culturalmente diversas.

Método

Diseño

En el marco de un estudio explicativo, con diseño experimental, de corte transversal, se realizó un diseño multivariado-univariado, considerando como variables independientes cada uno de los estilos de liderazgo que constituyen el modelo de Bass y Avolio (1990; es decir, transformacional, transaccional y laissez faire, y sus respectivas dimensiones componentes), mientras que como variable dependiente se consideró la modalidad decisoria predominante (Betsch, 2004, 2007).

Sujetos y muestra

Se seleccionó una muestra no probabilística intencional de 116 militares argentinos (de sexo masculino en su totalidad) que participarían como cascos azules voluntarios en una misión de paz en Haití, durante un período de seis meses posteriores al proceso de capacitación y entrenamiento que, al momento de realizar el presente estudio, se hallaban recibiendo en el CAECOPAZ. La edad promedio fue de 29.4 años (DT = 6.6 años).

Técnicas e instrumentos

La operacionalización de la variable independiente se realizó a través de la administración del *Cuestionario de Estilos de Liderazgo* (CELID) (Castro Solano et al., 2004). Tal instrumento se dispone de 34 ítems que operacionalizan la teoría del liderazgo transformacional/transaccional propuesta por Bass y Avolio (1990) pudiendo ser auto-administrado en forma individual o colectiva, respondiendo a frases relacionadas con el *estilo transformacional* (a través de las sub-dimensiones: carisma o influencia idealizada, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), el *estilo transaccional* (a través de las sub-dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción) y el *estilo laissez faire*. Los reactivos se responden mediante una escala con formato Likert con 5 opciones de respuesta, cuyo escalamiento presenta las categorías: Muy en desacuerdo - En parte en desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - En parte de acuerdo - Muy de acuerdo.

Para operacionalizar la variable dependiente, es decir, el *estilo decisorio predominante*, se elaboró una tarea en la que los participantes debían evaluar cinco situaciones posibles y habituales con las que un casco azul puede enfrentarse en el marco de una misión de paz desarrollada en la región de Haití (por ejemplo, Castillo & Depaula, 2015). Cada una de estas cinco situaciones contaba con cuatro opciones de respuesta, sobre las cuales los sujetos tenían que decidir la elección de sólo una de éstas; de las cuatro opciones, dos proponían respuestas basadas en un procesamiento decisorio de tipo intuitivo y las dos restantes en un procesamiento decisorio de tipo analítico (contrabalanceándose el orden de presentación), conforme a los modelos teóricos brevemente comentados en el apartado introductorio del presente trabajo (por ejemplo, Betsch & Glöckner, 2010; Betsch & Iannello, 2010; Evans & Stanovich, 2013; Gigerenzer, 2008, 2009; Goldstein & Gigerenzer, 2009; Klein, 1998, 2003; Stanovich & West, 2000, 2008, 2011); en una de las cinco situaciones planteadas (véase Figura 2 —

SITUACIÓN 1, con incertidumbre cultural—) se propusieron las cuatro opciones de respuesta siguientes:

- a.** Decide acercarse al lugar del hecho, dado que parece haber disturbios entre civiles, o tal vez una de las personas se encuentra herida o desmayada. Por ello, Ud. considera que se requiere advertirlos o disuadirlos para evitar actos violentos, o bien indagar acerca de su eventual estado de salud, y de ser necesario, solicitar asistencia sanitaria.
- b.** Decide acercarse a las personas y comunicarse con ellas para comprender a qué se debe el despliegue de tanta cantidad de gente, dado que no logra comprender la naturaleza de sus comportamientos o sus intenciones. Algo internamente le dice que conviene que intervenga.
- c.** Decide no acercarse al lugar, puesto que percibe que se trata de un grupo de personas que están reunidas pero ningún dato le hace pensar que sea necesario proceder disuadiendo a los individuos para evitar actos violentos.
- d.** Decide no acercarse al lugar dado que su experiencia le indica que no hay un problema en el que le corresponda intervenir.

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

A las respuestas clasificadas como analíticas se les asignó 1 punto, mientras que a las clasificadas como intuitivas

se les asignaron 2 puntos, calculándose el estilo decisorio predominante a través del puntaje total obtenido de la sumatoria de las respuestas en las cinco situaciones, incluyendo dentro del grupo de estilo decisorio predominantemente analítico a los sujetos que obtuvieron un puntaje total inferior a las 7.5 unidades (cuartil inferior), y como grupo de estilo decisorio predominantemente intuitivo a los que superaron este valor (cuartil superior).

Para operacionalizar el nivel de incertidumbre cultural, se dividió aleatoriamente la muestra en dos grupos: uno integrado por 54 sujetos y otro por 62 sujetos, asignándole a uno de los grupos cinco situaciones para resolver de *baja incertidumbre cultural* y al otro cinco situaciones de *alta incertidumbre cultural*. Las cinco situaciones de ambos grupos se representaron mediante imágenes estáticas (fotografías) de escenas reales de la cultura haitiana, acompañadas de una breve descripción (escrita) de la misma, en la que se planteaba el rol que desempeñaba el casco azul voluntario y una situación decisoria de intervención o no intervención.

Las descripciones de las escenas fueron idénticas para ambos grupos experimentales acompañadas de idénticas imágenes aunque, en el caso del grupo con incertidumbre cultural, se realizó la variación de un elemento de la imagen original a través del software *Photoshop CS3* (Versión 10.0), incluyéndose elementos religiosos típicos Haití a fin de generar incertidumbre cultural (e, inversamente, en algún caso se eliminaron elementos religiosos de la escena original). La consigna típica para las situaciones decisorias planteaba lo siguiente: "... usted debe tomar una decisión, considerando que su función es patrullar el área donde ésta se desarrolla (es decir, la situación problemática planteada en la imagen). Desde un punto de observación Ud. ve la siguiente escena. ¿Qué haría?". Por ejemplo, junto con la mencionada consigna, se presentó una fotografía dotada de una escena real de la cultura haitiana en la que se podía observar a una

persona que aparentemente no podía sostenerse de pie, la cual parecía estar sostenida o empujada por otra cerca de un río. Vale aclarar que ésta es una escena bastante habitual en dicha cultura, ya que corresponde a una especie de “bautismo vudú” (creencias populares en Haití) en cuyo ritual religioso la persona se encuentra en una especie de estado de trance. Esta escena fue una de las utilizadas dentro del grupo al que se le presentaron situaciones con incertidumbre cultural, ya que plantea un escenario de potencial incertidumbre o ambigüedad para los cascos azules. La misma consigna, con la misma fotografía (aunque *trucada*) se utilizó para el grupo sin incertidumbre cultural; con auxilio de trabajo de edición gráfica, se presentó la misma escena, pero con un único cambio: la persona aparecía con una botella de vino en la mano (elemento agregado), lo cual permitía interpretar fácilmente que la persona se hallaría en estado de “ebriedad”.

Pablo D. Depaula - Susana C. Azzollini - José A. Torres - Diego R. Piñeyro
Vera Bail Pupko - Alejandro C. Cosentino -, Sergio E. Castillo - Cinthia I. Clotet

Figura 2 - Detalles del procedimiento experimental

Situaciones CON y SIN incertidumbre cultural

Fuente: (extraído de Depaula, 2016, p. 179).

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

Se consideraron efectivas aquellas decisiones que lograban resolver exitosamente las diferentes situaciones problemáticas que se presentaban. Resultó satisfactorio todo procedimiento que llevara al cumplimiento del rol específico que el casco azul desarrolla en una misión de paz, respetando las normas y costumbres de la población local, ajustándose a las Reglas de Empeñamiento (ROE) predeterminadas por Naciones Unidas (Department of Peacekeeping Operations Military Division, 2008).

La operacionalización de la efectividad decisoria y la adecuación de la validez ecológica de las escenas, se llevó a cabo mediante una prueba preliminar de jueces independientes realizada a un grupo de 15 miembros de la Plana Mayor (voluntarios de las fuerzas de paz de mayor rango, con amplia experiencia en misiones de paz, los cuales investigan el rol de Comando y Jefatura del contingente próximo a arribar a la MINUSTAH, del que se seleccionaría la muestra del presente estudio), los cuales clasificaron las cuatro opciones de respuesta de cada escena estableciendo diversos niveles de jerarquía, de la respuesta más eficaz (4 puntos) a la menos eficaz (1 punto). Luego, se estableció la efectividad general de la prueba mediante el promedio para cada opción de respuesta, respetando el orden jerárquico según el valor de las medias, de forma tal que la media más alta fue considerada la respuesta más efectiva (asignándole 4 puntos), siguiendo con el mismo criterio hasta la media más baja (asignándole 1 punto). Posteriormente, se analizó la validez de contenido de las diez situaciones sobre la base de los rangos de efectividad alcanzados para cada una de estas, calculando el coeficiente

de concordancia W de Kendall: Situaciones sin incertidumbre cultural: S1 (W de Kendall = .690; $p = .002$), S2 (W de Kendall = .454; $p = .012$), S3 (W de Kendall = .118; $p = .478$), S4 (W de Kendall = .831; $p = .000$), S5 (W de Kendall = .437; $p = .027$); Situaciones con incertidumbre cultural: S1 (W de Kendall = .481; $p = .009$), S2 (W de Kendall = .135; $p = .419$), S3 (W de Kendall = .086; $p = .615$), S4 (W de Kendall = .575; $p = .003$), S5 (W de Kendall = .881; $p = .000$).

Procedimiento

Con el consentimiento de las autoridades de la institución (donde al momento de realizar el experimento los voluntarios recibían entrenamiento y capacitación), los sujetos fueron evaluados —según grupo experimental— en una sala de conferencias que contaba con sillas y mesas para cada uno de los participantes, y una pantalla de 5 m de largo por 4 m de alto, en la que se presentaron las escenas mediante el uso de un cañón proyector. De antemano, se aclaró que la prueba era de carácter anónimo y que los sujetos podrían renunciar a la participación en cualquier momento de la experiencia.

Cada sujeto recibió dos hojas en las que se describía la situación representada en cada imagen, con las cuatro opciones de respuesta respectivas. Asimismo, se les pidió que registraran el tiempo que les había tomado elegir alguna de las cuatro opciones según lo indicado por un reloj que aparecía en pantalla junto a cada fotografía, señalando los participantes (en el protocolo de respuesta) el cuartil temporal (15 segundos, 30 segundos, etc.) transcurrido de forma completa al instante posterior a la selección de la respuesta. Cada escena se proyectó durante 2 minutos.

Análisis de los datos

Los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente con el software SPSS 22.0 versión castellana, a través de un análisis discriminante.

Resultados

En principio, si bien se realizaron los cruces de los distintos aspectos o rasgos del liderazgo, se presentan a continuación aquellos que resultaron relacionados con el estilo decisorio predominante de los sujetos.

Tabla 1 - Resultados del análisis discriminante del estilo decisorio predominante, según la inspiración como aspecto del liderazgo.

Estadísticos de grupo

Estilos Decisorios Predominantes (cuartiles)	Estilos de Liderazgo	Media	Desv. típ.	N válido (según lista)	
				No ponderados	Ponderados
Analíticos	Inspiración	4,7978	,32546	46	46,000
Intuitivos	Inspiración	4,5742	,55563	36	36,000
Total	Inspiración	4,6996	,45246	82	82,000

Autovalores

Función	Autovalor	% de variación	% acumulado	Correlación canónica
1	,065(a)	100,0	100,0	,247

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,939	4,997	1	,025

Probabilidades previas para los grupos

Estilos Decisorios Predominantes (cuartiles)	Previas	Casos utilizados en el análisis	
		Ponderados	No ponderados
Analíticos	,561	46	46,000
Intuitivos	,439	36	36,000
Total	1,000	82	82,000

Resultados de la clasificación(a)

		Estilos Decisorios Predominantes (cuartiles)	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			1,00	2,00	
Original	Recuento	Analíticos	40	6	46
		Intuitivos	23	13	36
		Casos desagrupados	18	11	29
	%	Analíticos	87,0	13,0	100,0
		Intuitivos	63,9	36,1	100,0
		Casos desagrupados	62,1	37,9	100,0

a. Clasificados correctamente el 64,6% de los casos agrupados originales.

Se observa que quienes presentaron un promedio superior (4.79) en la dimensión “inspiración” del estilo de liderazgo transformacional, mostraron una mayor tendencia a tomar decisiones analíticas; en tanto que quienes presentaron una media menor (4.57) utilizaron una modalidad intuitiva para decidir. Ambas variables evidenciaron una correlación canónica de $r = .25$, resultando las diferencias entre ambos grupos estadísticamente significativas ($\eta^2 = 0.939$, $p < .05$). Además, partiendo de una probabilidad previa de acierto del 56.1%, al considerar este aspecto del liderazgo dicha probabilidad aumenta a un 64,6% resultando así un predictor razonable respecto del estilo decisorio racional o analítico.

A continuación, se presenta un nuevo análisis discriminante pero multivariado, evaluando el efecto conjunto de la inspiración

y de la consideración individualizada realizado a fin de determinar si la capacidad predictiva se incrementaba.

Tabla 2

Resultados del análisis discriminante del estilo decisivo predominante, según la inspiración y la consideración individualizada como aspectos del liderazgo

Estadísticos de grupo

Estilos Decisivos Predominantes (cuartiles)	Estilos de Liderazgo	Media	Desv. típ.	N válido (según lista)	
				ponderados	
				No	Si
Analíticos	Inspiración	4,7978	,32546	46	46,000
	Consideración Individualizada	4,5437	,64990	46	46,000
Intuitivos	Inspiración	4,5742	,55563	36	36,000
	Consideración Individualizada	4,7686	,33681	36	36,000
Total	Inspiración	4,6996	,45246	82	82,000
	Consideración Individualizada	4,6424	,54432	82	82,000

Variables introducidas/excluidas(a,b,c,d)

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl2	gl3	F exacta				Estadístico
	Estadístico	gl2	Sig.	Estadístico	gl1	gl2	Sig.	Estadístico	gl1
1	Inspiración	,939	1	1	80,000	5,190	1	80,000	,025
2	Consideración Individualizada	,866	2	1	80,000	6,135	2	79,000	,003

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lamb-

da de Wilks global.

- a. El número máximo de pasos es 4.
- b. La F parcial mínima para entrar es 3.84.
- c. La F parcial máxima para salir es 2.71
- d. El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Autovalores

Función	Autovalor	% de vari- anza	% acumu- lado	Correlación canónica
1	,155(a)	100,0	100,0	,367

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,866	11,406	2	,003

Se observa que, inversamente a lo que ocurría con la dimensión inspiración del liderazgo transformacional (tal como se refleja en la matriz de estructura), cuando la consideración individualizada resulta superior es más probable que los sujetos tomen decisiones intuitivas, siendo estas diferencias también estadísticamente significativas ($\lambda = .866$, $p < .01$); y presentando ambas variables una correlación canónica superior a la propia de la inspiración (es decir, considerada individualmente; $r = .37$).

Matriz de estructura

Estilos de Liderazgo	Función
	1
Inspiración	,646
Consideración Individualizada	-,535

Probabilidades previas para los grupos

Estilos Decisorios Predominantes (cuartiles)	Previas	Casos utilizados en el análisis	
		Ponderados	No ponderados
Analíticos	,561	46	46,000
Intuitivos	,439	36	36,000
Total	1,000	82	82,000

Resultados de la clasificación(a)

		Estilos Decisorios Predominantes (cuartiles)	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			1,00	2,00	
Original	Recuento	Analíticos	40	6	46
		Intuitivos	22	14	36
		Casos desagrupados	19	10	29
	%	Analíticos	87,0	13,0	100,0
		Intuitivos	61,1	38,9	100,0
		Casos desagrupados	65,5	34,5	100,0

a. Clasificados correctamente el 65,9% de los casos agrupados originales.

No obstante, la capacidad predictiva del modelo no es demasiado superior a la considerada con la inspiración de manera individual, ya que se incrementa escasamente de 64,6% a un 65,9%.

En síntesis, el aspecto del liderazgo transformacional que más parece influir en la toma de decisiones es la inspiración, siendo los sujetos que en mayor medida poseen este atributo transformacional los que tienen una mayor tendencia a tomar decisiones de tipo analítico. No obstante, la consideración individualizada aparece como un buen predictor de una toma de decisiones en mayor medida intuitivas.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo el análisis de las relaciones entre los aspectos del liderazgo (Bass & Avolio, 1990; Castro Solano, 2005; Castro Solano et al., 2007) y el proceso de toma de decisiones en cuanto a la modalidad predominantemente utilizada por los cascos azules, clasificando a los mismos en dos categorías: decisores con una modalidad o estilo predominantemente analítica y decisores con una modalidad predominantemente intuitiva (por ejemplo, Betsch, 2004), quienes tuvieron que tomar decisiones en contextos caracterizados por la diversidad cultural y la incertidumbre.

Del análisis discriminante efectuado sobre las puntuaciones dimensionales de los estilos de liderazgo y los casos de predominancia decisoria analítica o intuitiva, se concluye que los sujetos que presentan características de líderes transformacionales, específicamente aquellos que puntuaron alto en una de las dimensiones componentes de dicho estilo, es decir, la *consideración individualizada* (la cual caracteriza a los mismos por una genuina preocupación por cada uno de sus seguidores, ocupándose individualmente por el bienestar de los mismos), resultan significativamente más intuitivos para la toma de decisiones; en tanto que quienes puntuaron alto en *inspiración* (la cual caracteriza a los líderes que transmiten a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio) resultan significativamente más analíticos cuando toman decisiones.

Una interpretación posible de estos resultados es que la honradez emocional favorece sensiblemente la intuición y que ésta, entre otros efectos, nutre la empatía que estaría vinculada a la preocupación por el bienestar de cada seguidor considerado en forma individual (Cooper & Sawaf, 1998). Asimismo, se puede pensar que para que un líder tenga una visión de futuro es necesario que evalúe más analíticamente

las acciones a seguir y sus posibles consecuencias, por lo cual la inspiración del grupo estaría más relacionada con poder alcanzar dichos objetivos que a un genuino interés por sus seguidores. Por otro lado, la eficacia o el alto rendimiento en la toma de decisiones y resolución de problemas se alcanza cuando el líder reconoce los esfuerzos de sus seguidores, genera confianza, comunicación efectiva, supervisión constante y entrenamiento, todos estos aspectos importantes de la consideración individualizada (Ogola et al., 2017).

En consonancia con los resultados del presente estudio, una investigación reciente en la que se analizaron tres Estados Mayores de Emergencia (EME) desplegados por las Fuerzas Armadas de Chile a raíz de los efectos ocasionados por el *Terremoto 8.8* ocurrido el 27 de febrero de 2010, cuyos equipos conjuntos (es decir, Ejército, Fuerza Aérea y Armada) estaban integrados por 76 oficiales, evidenció que ante tal situación de crisis el estilo de liderazgo transformacional en los EME correlacionó positiva y significativamente con la flexibilidad, la congruencia valórica y la toma de decisiones, implicando que a mayor relevancia adquirida en lo que atañe la visión compartida, la misión y la inspiración como aspectos de este estilo de liderazgo, mayor es la originalidad de las ideas resolutivas (basadas en un riguroso y racionalizado análisis de alternativas de acción) durante el proceso de toma de decisiones; observándose también una mayor similitud de valores a nivel del equipo de trabajo (Riquelme Castañeda, 2015). En este sentido, si bien existen diferencias en lo que respecta a la función de las Fuerzas Armadas en la gestión o conducción de operaciones de crisis y/o desastres y en las ya descritas misiones de paz de Naciones Unidas (cuya diversidad cultural de la región o país anfitrión puede generar mayores niveles de incertidumbre ambiental), en ambos casos (se insiste, cuya misión y tareas difieren, por ejemplo, en la aplicación de la doctrina y las ROE) el respeto por los valores en la resolución de las tareas a desarrollar frente a civiles damnificados por una situación de crisis, la inspiración como

soporte de un liderazgo flexible, y una visión compartida en relación a los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales definidos, constituyen un eslabón relevante para la toma de decisiones militares en ambos tipos de contextos inciertos y en diferentes niveles de jerarquía de mando y conducción.

La formación de los casco azul requeriría entonces la competencia para planificar racionalmente las tareas fundamentadas en las directrices de acción sustentadas por las ROE bajo el mandato de las Naciones Unidas y, paralelamente, para responder a las eventualidades del terreno o campo de acción debiendo estar dotado de cierta *flexibilidad cognitiva* que le permita comprender intuitiva y empáticamente las peculiaridades de la cultura huésped, revalorando constantemente el riesgo y la incertidumbre ambiental (por ejemplo, Dodd & Smith, 2013).

La experiencia cultural acumulada (Depaula & Azzollini, 2016), diferencias individuales de personalidad (por ejemplo, apertura a la experiencia de lo novedoso; Depaula et al., 2016), la apertura al otro culturalmente diverso (Cosentino & Castro Solano, 2013), la creatividad, constituyen variables psicológicas o psicosociales significativas para efectivizar los procesos de toma de decisiones tácticas durante las tareas o problemas típicos de las misiones de paz internacionales.

Agradecimientos

Se agradece enteramente al Centro de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ) por su importante apoyo dado al equipo de trabajo para lograr el desarrollo del estudio en términos de disponer a sus cascos azules voluntarios para la selección muestral y poniendo a disposición sus instalaciones para la recolección de datos; mostrando oportunamente un genuino interés por evaluar la calidad de los procesos de formación y capacitación de sus soldados de la paz, y manifestando suma cordialidad y calidez al momento de vincularse con los investigadores. Por otro lado, se agradece a la Embajada de la República de Haití en Argentina por brindar el valiosísimo background cultural que representan las tradiciones, costumbres y aspectos religiosos de su respetada nación. Por último, un especial agradecimiento a la señora Lidia Mazzola, ex personal de apoyo de la Secretaría de Investigación del Colegio Militar de la Nación (CMN) por su relevante trabajo de edición fotográfica realizado para diseñar el set de imágenes culturales utilizadas para el diseño experimental.

Referencias bibliográficas

- AL-JARRAH, A. (2016). "The Cultural Intelligence Level Among International Students In Jordanian Universities" *Educational Research Quarterly* 39 (3): págs. 23-39.
- ANG, S.; VAN DYNE, L.; KOH, C.; NG, K. Y.; TEMPLER, K. J.; TAY, C. ..., & CHANDRASEKAR, N. A. (2007). "Cultural Intelligence: Its measurements and effects on cultural judgments and decision making, cultural adaptation and task performance" *Management and Organization Review* 3 (3): págs. 335-371. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>.
- AVOLIO, B. J. (2007). "Promoting More Integrative Strategies for Leadership. Theory-Building". *American Psychologist*, 1(62): págs. 25-33.
- AZOLLINI, S. C.; DEPAULA, P. D. & TORRES, J. A. (2013). "Incertidumbre ambiental, operacional y toma de decisiones en misiones de paz: un abordaje cualitativo" *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social* 2 (2): págs. 47-60.
- AZOLLINI, S. C.; DEPAULA, P. D.; PIÑEYRO, D. R. & TORRES, J. A. (2012). "Incidencia del estilo decisorio predominante y el grado de incertidumbre cultural en la efectividad de las decisiones tomadas por militares voluntarios en misiones de paz" *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* 4(3): págs. 13-21. Recuperado de: <https://doi.org/10.30882/1852.4206.v4.n3.5163>
- AZZOLLINI, S. C., DEPAULA, P. D., PIÑEYRO, D. R., & TORRES, J. A. (2012). "Incidencia del estilo decisorio predominante y el grado de incertidumbre cultural en la efectividad de las decisiones tomadas por militares voluntarios en misiones de paz" *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento* 4 (3):

PÁGS.13-21.

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).

BASS, B. (1990). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. FREE PRESS.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. (1990). *Manual de Multifactor Leadership Questionnaire*. CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, INC.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

BERRY, J. W. (1974). "Psychological aspect of cultural pluralism: Unity and identity reconsidered" *Topics in Culture Learning 2*: págs. 17-22.

BERRY, J. W. (1999). "Intercultural Relations in Plural Societies" *Canadian Psychology 40*(1): págs. 12-21.

BERRY, J. W. (2001). "A Psychology of Immigration" *Journal of Social Issues 3* (57): págs. 615-631.

BETSCH, C. (2004). "Präferenz für intuition und deliberation. Inventar zur erfassung von affekt- und kognitionsbasiertem entscheiden [Preference for intuition and deliberation (PID): An inventory for assessing affect- and cognition-based decision-making]" *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie 25*: págs. 179-197. Recuperado de: <https://doi.org/10.1024/0170-1789.25.4.179>

- BETSCH, C. (2007). “Chronic preferences for intuition and deliberation in decision making”, en PLESSNER, H.; BETSCH, C. & BETSCH, T. (Eds.). *Intuition in judgment and decision making*. Lawrence Erlbaum.
- BETSCH, C., & IANELLO, P. (2010). “Measuring individual differences in intuitive and deliberate decision making styles: A comparison of different measures”, en GLÖCKNER, A. & WITTENMAN, C. (Eds.). *Tracing intuition: Recent methods in measuring intuitive and deliberate processes in decision making*. Psychology Press.
- BETSCH, T. & GLÖCKNER, A. (2010). “Intuition in Judgment and Decision Making: Extensive Thinking Without Effort” *Psychological Inquiry* 21(4): págs. 279-294. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.517737>
- CASTILLO, S., & DEPAULA, P. (2015). “Las tropas argentinas en Haití: algunas lecciones aprendidas” *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación* 13(38): PÁGS. 1-6.
- CASTRO SOLANO, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Paidós.
- CASTRO SOLANO, A.; LUPANO PERUGINI, M. L.; BENATUIL, D. & NADER; M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. 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): págs. 64-88.
- CASULLO, M. M. & CASTRO SOLANO, A. (2004). “Valores humanos y contextos en población civil y militar” *Acción Psicológica* (UNED) 3(1): págs. 21-30.
- CHEN, A. S., LIN, Y., & SAWANGPATTANAKUL, A. (2011). “The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from

- Philippine laborers in Taiwan” *International Journal of Intercultural Relations* 35: págs. 246-258. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>
- COOPER, R. & SAWAF, A. (1998) *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Norma.
- COSENTINO, A. C.; TORRES, A.; FRASCAROLI, C. & CASTRO SOLANO, A. (noviembre, 2011). “Apertura al otro: estudios con población civil y militar”, en CASTRO SOLANO, A. (Coordinador General), VI Encuentro Iberoamericano de Psicología Positiva, “*Nuevas formas, contextos y aplicaciones de la psicología positiva*”. Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.
- COSENTINO, A. & CASTRO SOLANO, A. (2013). “The Assessment of Multicultural Strength: The Design and Validation of an Openness to the Other Affective Domain Inventory” *European Journal of Psychological Assessment* 30(4): págs. 261-273. Recuperado de <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000187>
- CUADRADO, I.; LÓPEZ-RODRÍGUEZ, L. & NAVAS, M. (2016). “La perspectiva de la minoría: estereotipos y emociones entre grupos inmigrantes” *Anales de Psicología*, 32(2): págs. 535-544. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.32.2.205341>
- Department of Peacekeeping Operations Military Division (2008). *Rules of Engagement (ROE) for the Military Component of the United Nations Stabilization Mission in Haiti* (MINUSTAH) (UNATIONS, New York, report 0513).
- DEPAULA, P. (2010). “Inteligencia cultural y estilos de liderazgo en estudiantes de un instituto de formación militar” *Memorias II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVII Jornadas de Investigación, Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología

de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Tomo IV: págs. 86-88.

- 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): págs. 1-14.
- DEPAULA, P. D. (2016). *Toma de decisiones en ambientes culturales diversos*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- DEPAULA, P. D. & AZZOLLINI, S. C. (2016). “Efectividad decisoria en ambientes culturales diversos y experiencias previas en misiones de paz: Un estudio correlacional con cascos azules argentinos” *Psicodebate* 6(1): págs. 83-108. Recuperado de: <https://doi.org/10.18682/pd.v16i1.567>
- DEPAULA, P. D. & AZZOLLINI, S. C. (2018). “Toma de decisiones culturales en ámbitos militares: una revisión de la literatura sobre el tema” *PSIENCIA Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica* 10 (3): págs. 1-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.5872/psiencia/10.3.31>
- DEPAULA, P. D. & AZZOLLINI, S. C. (2019). “Predictores culturales de la efectividad decisoria: Estudio experimental con cascos azules argentinos” *Revista de Psicología*, 37 (1): págs.. 53-97. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201901.003>
- DEPAULA, P. D.; AZZOLLINI, S. C.; COSENTINO, A. C. & CASTILLO, S. E. (2016). “Personality, Character Strengths and Cultural Intelligence: ‘Extraversion’ or ‘Openness’ as Further Factors Associated to the Cultural Skills?” *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34 (2): págs. 415-436. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.12804/apl34.2.2016.13>
- DEPAULA, P.; PIÑEYRO, D. R.; CLOTET, C. I. & NISTAL, M.

- (2011). “Los procesos de toma de decisiones en escenarios multiculturales: La importancia de los valores humanos”. *Memorias III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XVIII Jornadas de Investigación, Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Secretaría de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Neuropsicología y Psicología Cognitiva. Págs. 25-29
- DODD L. & SMITH, J. Q. (2013). “Devolving command decisions in complex operations” *Journal of the Operational Research Society* 64: págs. 17-33. Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/jors.2012.7>
- EVANS, J. S. B. T. & STANOVICH, K. E. (2013). “Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate” *Perspectives on Psychological Science* 8 (3): págs. 223-241. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- GIGERENZER, G. (2008). *Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente*. Ariel.
- GIGERENZER, G. (2009). “Fast and Frugal Heuristic: The Tools of Bounded Rationality” en KOEHLER, D. J. & HARVEY, N. (Eds.). *Blackwell Handbook of Judgment & Decision Making*. Blackwell Publishing.
- GOLDSTEIN, D. G. & GIGERENZER, G. (2009). “Fast and frugal forecasting” *International Journal of Forecasting* 25: págs. 760-772. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.05.010>
- KLEIN, G. (1998). *Sources of Power*. MIT Press.
- KLEIN, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do*. Currency/Doubleday.
- KLEIN, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factor*, 50, 456-460.

- KOEHLER, D. J. & JAMES, G. (2009). "Probability matching in choice under uncertainty: Intuition versus deliberation" *Cognition*, 113: págs. 123-127. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2009.07.003>
- KOERNER, J. G. (2010). "Reflections on Transformational Leadership" *Journal of Holistic Nursing* 1(28): págs. 68-69.
- KOLB, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*. Prentice- Hall.
- LUPANO PERUGINI, M. L. & CASTRO SOLANO, A. (2015). "Intergroup anxiety, cultural sensitivity and sócio-cultural diverse leaders' effectiveness" *International Journal of Psychological Research* 8(1): págs. 36-45.
- 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). Págs. 302-306.
- OGOLA, M. G. O.; SIKALIEH, D. & LINGE, T. K. (2017). "The Influence of Individualized Consideration Leadership Behaviour on Employee Performance in Small and Medium Enterprises in Kenya" *International Journal of Business and Social Science* 8 (2): págs. 163-173.
- PAPARONE, C. R. & REED, G. (2008). "The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action" *Military Review* 2 (88): págs. 66-76.
- 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*. Ministerio de Defensa. Presidencia de la Nación.

- RIQUELME CASTAÑEDA, J. (2015). “Estilos de liderazgo y eficacia en situaciones de crisis decisional de desastre” *Revista Política y Estrategia* 125: págs. 97-124.
- SCHWARTZ, S. (1994). “Are there universal aspects in the structure and content of human values?” *Journal of Social Issues* 50: págs. 19-45.
- SPENCER-RODGERS, J.; WILLIAMS, M. J. & PENG, K. (2010). “Cultural Differences in Expectations of Change and Tolerance for Contradiction: A Decade of Empirical Research” *Personality and Social Psychology Review* 14 (3): págs. 296-312. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1088868310362982>
- SPENCER-RODGERS, J.; WILLIAMS, M. J. & PENG, K. (2012). “Culturally based lay beliefs as a tool for understanding intergroup and intercultural relations” *International Journal of Intercultural Relations* 36: págs. 169-178. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.01.002>
- STANOVICH, K. E. & WEST, R. F. (2000). “Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate” *Behavioral and Brain Sciences* 23: págs. 645-726.
- STANOVICH, K. E. & WEST, R. F. (2008). “On the relative independence of thinking biases and cognitive ability” *Journal of Personality and Social Psychology* 94: págs. 672-695. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.672>
- STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. & TOPLAK, M. E. (2011). “The complexity of developmental predictions from dual process models” *Developmental Review* 31: págs. 103-118. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.dr.2011.07.003>
- THOMAS, D. C.; ELRON, E.; STAHL, G.; EKENLUND, B. Z.; RAVLIN, E. C. & CERDIN, J. (2008). “Cultural Intelligence: Domain and Assessment” *Internacional Journal of Cross*

Cultural Management 2 (8): págs. 123-143.

- VOLZ, K. G. & GIGERENZER, G. (2012). "Cognitive Processes in Decisions Under Risk are not the Same as in Decisions Under Uncertainty" *Frontiers in Neuroscience* 6: págs. 1-6. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fnins.2012.00105>
- VROOM, V. H. & JAGO, A. G. (2007). "The Role of the Situation in Leadership" *American Psychologist* 1(62): págs. 17-24.
- ZIMMERMAN, L. A.; MUELLER, S. T.; MACRON, J. L.; DANIELS, J. B. & VOWELS, C. L. (2011). "Improving Soldier Threat Detection Skills in the Operational Environment" *Interservice/Industry Training, Simulation, and Education Conference*. Paper No. 11196: págs. 1-12.

Palabras clave: Toma de Decisiones – Liderazgo Transformacional– Consideración Individualizada – Inspiración – Cascos Azules.

Keywords: Decision Making – Transformational Leadership – Individualized Consideration – Inspirational – Blue Helmets.

Abstract

Currently, the behavior of leaders who conduct operations by contacting people from different cultures, making risky and uncertain decisions, is being studied.

A large number of volunteers participate in peace missions under the mandate of the United Nations (UN) interacting with the local population, whose level of effectiveness of their decisions will vary according to the perception of the context of idiosyncratic action.

In order to analyze the relationship between the type of decision making (analytical vs. intuitive) and transformational-transactional leadership styles, an intentional non-probabilistic sample of 116 blue helmets was selected ($Mage = 29.4$, $SD = 6.6$) that received training in the Argentina's Joint Training Center for Peace Operations (CAECOPAZ in Spanish) to be subsequently deployed in the United Nations Stabilization Mission in Haiti (MINUSTAH). Predominant and leadership decision-making styles were evaluated psychometrically, and then experimental treatments were applied exposing the participants to various real situations of the Haitian culture presented through static images (photographs) having to decide on one of four response options (two *intuitives* and two *analytics*) trying to solve the problem raised in the scene.

A discriminant analysis showed that individualized consideration (es decir, transformational leaders who operate

dealing with the welfare of their team and the people involved in the situation) is a good predictor of intuitive decisions, as well as inspiration (i.e., transmission to future vision followers) predicts significantly analytical decisions.