

# Globalización, Cultura y desarrollo de Inteligencia Cultural en contextos militares.

## Algunas aproximaciones teóricas <sup>1</sup>

Pablo Depaula <sup>2</sup>  
Blanca Saucedo <sup>3</sup>

Secretaría de Investigación  
Colegio Militar de la Nación (CMN)

### Resumen

Un importante número de investigaciones desarrolladas en el contexto empresarial e institucional, enfatizan en indagar el modo en que los líderes necesitan influenciar a personas de diferentes culturas conociendo sus habilidades de adaptación al contexto. Particularmente, un gran número de conductores militares y soldados, despliegan operaciones convencionales de enfrentamiento en combate, de apoyo ante desastres naturales o conservación de la paz, lo cual implica un mayor requerimiento de trabajo con otras culturas nacionales y organizaciones no militares. En efecto, las fuerzas militares modernas, han sido transformadas y reorganizadas procurando el ajuste de sus roles sobre este tipo de operaciones complejas.

Considerando dichos cambios, el presente trabajo aborda determinados aspectos teóricos relativos al constructo *Inteligencia Cultural*, concepto que obedece a la capacidad individual mediante la cual cada conductor militar hará uso eficaz de estrategias apropiadas para comprender las necesidades de los diferentes grupos culturales, dirigir conflictos producto de diferencias de cultura e informarse de las consecuencias de sus decisiones sobre los resultados de la operaciones multiculturales desarrolladas. Bajo esta perspectiva conceptual, se intentará arribar a determinadas conclusiones relativas al dominio actual de la Inteligencia Cultural en la formación académica y militar de los futuros Oficiales del Ejército Argentino.

**Palabras clave:** Cultura - Inteligencia Cultural - contextos militares - operaciones de paz.

---

<sup>1</sup> Proyecto acreditado por el CMN 09 - Inteligencia Cultural: desarrollo y aplicaciones en contextos militares.

<sup>2</sup> Lic. en Psicología. Maestrando en Psicología Organizacional (UAI). Docente del Colegio Militar de la Nación. Buenos Aires. Argentina. E-mail: lic\_pablodepaula@yahoo.com.ar

<sup>3</sup> Lic. en Letras. Dra. en Psicología (USAL). Docente del Colegio Militar de la Nación. Buenos Aires. Argentina. E-mail: brizzo@fibertel.com.ar

## Introducción

La diversidad de culturas que se enlazan al acontecer social e institucional de la época, trascienden los límites del conocimiento y las normas vigentes en cada nación. Principalmente, la complejidad que caracteriza al contexto en el que se manifiestan las prácticas organizacionales en torno a un constante patrón de transformación local e internacional (Grosso et al., 2005), el auge de las comunicaciones ciberespaciales, el incremento de las relaciones establecidas entre diversos países del mundo en lo que respecta al ámbito político, económico, comunitario, científico, militar, etc., así como también, las catástrofes climáticas, ambientales, bélicas, los hechos de insurgencia, los actos de violencia, discriminación ideológica, racial y religiosa que surgen como efecto de la incesante amenaza terrorista, constituyen *factores condicionantes del complejo y dinámico entramado cultural* que configura la participación activa de cada continente en el marco de una red de intercambios multiculturales (Peterson, 2004).

En este escenario transcultural, las comunidades e instituciones de cada país se hallan inmersas en aquella “aldea global” que visionara McLuhan (1964), demandante de habilidades y conocimientos específicos que faciliten la comunicación y la comprensión mutua entre individuos cuyo arraigo de tradiciones y valores diverge. La “globalización” es entendida como un fenómeno en el cual se produce un incremento en la permeabilidad de los límites tradicionales respecto de países, economías, industrias y organizaciones (Parker, 1998; citado por Thomas e Inkson, 2003). Dicha apertura global, permite el acceso a un mayor campo de estímulos, pudiendo éstos operar como fuentes de bienes tangibles, servicios o nuevas ideas (Kanter, 2007) aplicables a empresas e instituciones, al tiempo que acerca múltiples alternativas estratégicas en el ejercicio del liderazgo y, en general, predispone a nuevos desafíos en el accionar organizacional futuro (Ohmae, 1989; 2007).

## La relevancia del fenómeno de la globalización en el ámbito castrense

Las organizaciones militares contemporáneas atravesadas por el fenómeno de la globalización, presentan las siguientes necesidades: 1) expatriación de Oficiales del Ejército en representación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo de llevar a cabo operaciones de paz en países alejados de sus culturas de origen, 3) implementación de ajustes estratégicos requeridos a las estructuras tradicionales militares, necesarios para contrarrestar la amenaza terrorista; dichos requerimientos eventuales, representan los principales focos de investigación tecnológica y humanística, y el perfeccionamiento de la formación académica y militar de Cadetes aspirantes a Oficiales de la mayoría de los ejércitos del mundo. Según Scales (2004; citado por Renzi, 2007) el debate actual en las FF.AA, se centra en la creciente demanda de *inteligencia cultural o conocimiento cultural*; el autor establece que en el devenir de acciones bélicas, se puede contar con un perfecto conocimiento situacional, una eficaz inteligencia técnica, pero la carencia de conocimiento cultural deviene en el desconocimiento de que se está frente a “(...) un enemigo distinto” (p.78), es decir, un individuo cuyas pautas culturales divergen en el contexto de interacción que subyace a su accionar militar.

En la misma línea, el concepto de *inteligencia etnográfica* constituye la posibilidad de describir cualidades de una sociedad determinada, permitiendo el entendimiento o comprensión de las interacciones personales, la indagación acerca del origen de los lazos establecidos entre las personas, la determinación de aquellos aspectos sociales a los cuales su población le asigna importancia y la anticipación al modo en que sus integrantes reaccionarán ante ciertos acontecimientos (Renzi, 2007),

es decir, aquellas “formas autóctonas de asociación y los medios de organización locales” (p. 79) que deben ser abordados desarrollando un análisis de las redes sociales, a fin de estudiar estas asociaciones y formas de organización (Krebs, 2006; citado por Renzi, 2007).

En general, el nuevo estilo de caracterizar el accionar militar, bélico u orientado a misiones de paz, implica un centro de gravedad estratégico que yace en la voluntad o motivación de la población, en el sentido de que los jóvenes oficiales deben contar con un conocimiento profundo acerca del modo en que actúa y piensa la cultura en la que están operando profesionalmente. Según Scales (2006):

Los soldados jóvenes deben recibir una instrucción cultural y de idiomas, no para convertirlos en lingüistas, sino para prepararlos con competencia cultural e idiomática para entender y conversar con los ciudadanos nativos en la calle (...). Deben demostrar el entendimiento cultural y poseer la empatía personal para establecer alianzas y ganar la confianza de culturas ajenas. (p. 51-52)

En consonancia con esta apreciación, el trabajo con culturas diferentes a fin de lograr metas comunes, debe constituir un aspecto importante del nivel operacional del liderazgo (Cosgrove, 2004; citado en Ng et al., 2005).

### **Cultura. Definiciones generales y aproximaciones a los ámbitos militares transculturales**

De acuerdo con la perspectiva transcultural que se ha instaurado en ámbitos civiles y militares, la “globalización de personas” representa un verdadero desafío para instituciones, organizaciones y empresas multinacionales. No obstante, aunque las fronteras nacionales sean atravesadas y se superen las barreras comerciales, migratorias y de intercambio de información, los *límites culturales* a menudo se constituyen como significativos obstáculos, en buena parte “invisibles”, es decir pasados por alto, a diferencia de los aspectos legales, políticos y económicos instaurados en el marco de las relaciones internacionales.

Dicha situación representa un grave problema, incluso en lo que hace a las posibilidades de comunicación y entendimiento entre personas que, aún perteneciendo a una misma cultura, adolecen de habilidades interpersonales para alcanzar la comprensión mutua. Por supuesto, esta precariedad de conocimientos y destrezas para el establecimiento de relaciones interpersonales agudiza el panorama cuando la comunicación se manifiesta entre personas que pertenecen a culturas diferentes. En la mayoría de las situaciones, las dificultades para motivar una comunicación fluida que facilite la comprensión interdependiente, surgen a partir de que cada persona intenta comunicarse sujetándose a normas o reglas aprendidas de su propia cultura, en lugar de intentar aproximarse a las particularidades que ofrece, por ejemplo, el discurso verbal y gestual de un interlocutor que es ajeno a las normas culturales del primero.

El interés o la motivación por modular la comunicación, en el intento de suspender o flexibilizar momentáneamente normas culturales que activen ciertos estereotipos o generalizaciones (Peterson, 2004) acerca de los rasgos culturales del interlocutor, debe iniciarse y sostenerse de modo recíproco siendo, necesariamente, tanto la persona que arraiga en la cultura local como aquel que ha asistido a un contexto de reglas y tradiciones ajenas a las de origen, actores activos de este complejo proceso de interdependencias que debiera implicar la cancelación

espontánea de aquellos juicios que irrumpen sobre toda conducta de naturaleza multicultural.

Con el objetivo de comprender el modo en que el concepto de cultura se ha ido desarrollando en el ámbito de la Psicología Social y Organizacional, diversos autores han aportado argumentos teóricos que intentan definir científicamente la relevancia de este constructo en el devenir de la Psicología contemporánea. Al respecto, ha cobrado gran relevancia un estudio desarrollado por Hofstede (1980) sobre una muestra de 100.000 empleados de la empresa multinacional IBM ha otorgado gran relevancia a la identificación de ciertos aspectos centrales de la diversidad cultural. Este autor clasificó a cincuenta países a través de cuatro dimensiones: *distancia al poder*, que hace al grado de respeto y acatamiento entre un superior y sus subordinados; *evitación de la incertidumbre*, representada por la creación de estabilidad como una manera de relacionarse evitando e intentando afrontar las incertidumbres de la vida; *individualismo-colectivismo*, definido por los logros y las elecciones personales o, en caso contrario, por el funcionamiento de los grupos colectivos que tienden a mantener cierto nivel de homogeneidad y cohesión a través del cumplimiento de metas comunes; *masculinidad-femeneidad*, referida a las diferencias que existen en ambos géneros en lo que respecta a los logros y a la armonía en las relaciones interpersonales.

Según estudios realizados por Soeters y Bos-Bakx (2003; citado por Ng et al., 2005) en 18 academias militares, utilizando estas cuatro dimensiones culturales que integran la teoría de Hofstede (1980), se concluyó que en aquellas academias donde los factores culturales fueron informados, la eficacia de las misiones resultaba afectada positivamente. Por su parte, Elron et al. (2003; citado por Ng et al., 2005) realizó un estudio cualitativo utilizando datos recopilados de 62 entrevistas semi-estructuradas, con el objetivo de investigar el grado de cooperación y coordinación ejercida en determinadas operaciones de paz multiculturales y evaluar el modo en que las conductas interculturalmente efectivas fueron fijadas dentro de las normas y mecanismos organizacionales. Las conductas interculturalmente efectivas observadas en dicho estudio, fueron categorizadas en tres factores: *integración de diferencias*, *entrecruzamiento de diferencias*, *tolerancia a las diferencias*.

A partir de estos resultados, se han generado algunas discusiones respecto del entrenamiento cultural eficaz en las fuerzas militares o acerca del modo en que las competencias culturales influyen sobre los niveles de efectividad de las misiones (Ng et al., 2005).

El rasgo central en la definición de cultura subyace en su carácter esencial de ser conceptualizada como una *mente programada colectivamente*, en relación a aspectos étnicos o características específicas propias de las comunidades nacionales (Thomas & Inkson, 2003). Por su parte, Hofstede (1980) establece tres niveles diferentes de programación mental, a saber: la *naturaleza humana*, nivel de programación más profundo basado en reacciones biológicas comunes, tales como el hambre, el impulso sexual, la territorialidad, compartidos por todos los miembros de la raza humana, aún perteneciendo a diferentes culturas; la *personalidad*, nivel más superficial que se basa en la especificidad genética disposicional y las experiencias personales que hacen de cada sujeto una persona única e individual en términos emocionales u otros aspectos que resultan del aprendizaje (a diferencia de la naturaleza humana, la personalidad se halla constituida por un conjunto rasgos conductuales e intelectuales que difieren en las personas que incluso comparten la misma cultura). Y, por último, un nivel intermedio de programación mental constituido por la *cultura* propiamente dicha, basada en experiencias compartidas por un grupo particular de seres humanos, en relación a valores, actitudes y conductas que

diferencian a un grupo de otros a partir de determinadas singularidades. El grupo cultural podría extenderse sobre la población de una nación, por ejemplo, la cultura china, o bien representar una dimensión espacial más acotada, como por ejemplo el Departamento de Ventas correspondiente a una de las sedes o filiales de una empresa, un Regimiento o bien una Unidad Académica que pertenece al ejército de una nación, etc.

En la actualidad, la mayoría de las instituciones y las organizaciones de negocios reconocen el poder que la cultura ejerce sobre los valores y acciones individuales, estableciendo “culturas organizacionales u empresariales” (Schein, 1988) que enlazan las actividades de los diversos miembros de la organización mediante valores corporativos comunes, los cuales, por ejemplo, alcanzan aspectos del negocio tales como el servicio al cliente o la excelencia (Thomas & Inkson, 2003). Asimismo, en el caso de las instituciones del Estado, la cultura de las mismas afecta directa o indirectamente a los habitantes del país a los cuales brinda sus servicios o actividades, como es el caso de la Iglesia, del Ejército, en cuya cultura organizacional imperan valores y principios de antaño que en mayor medida rigen las ideas y conductas de sus adeptos.

Schwartz (1994; Schwartz et al., 2001) ha realizado la más reciente y sofisticada esquematización de las culturas de acuerdo a sus orientaciones en valores. Propone una teoría universal acerca del contenido y el significado de los valores humanos, definiéndolos como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social. Motivan las acciones, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones, adquiriéndose tanto por medio de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje.

Según este autor, para poder adaptarse a la realidad sociocultural, los grupos y las personas transforman las necesidades propias de la existencia humana expresándolas en el lenguaje de los valores específicos mediante los que pueden comunicarse, en respuesta a tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos, la coordinación de las acciones sociales y la supervivencia y correcto funcionamiento de los grupos. Asimismo, enfatiza en que los valores individuales son producto tanto de la herencia cultural como de la historia individual, a diferencia de los valores culturales que gozan de una herencia cultural compartida, la cual es el promedio de las prioridades valorativas de una sociedad. Asimismo, existe relación entre los valores individuales y culturales, dado que estos últimos manifiestan ideas abstractas, compartidas socialmente, acerca de lo deseable de una sociedad o un grupo social; en este sentido, las instituciones expresan esos valores en sus metas u objetivos, y sus líderes se ajustan a éstos a través de un conjunto de creencias acerca de cómo deberían ser y actuar (Thomas & Inkson, 2003).

El modelo propuesto por Schwartz et al. (2001) establece diez tipos motivacionales de valores que se derivan de los tres requisitos universales que abonan su teoría, a saber: *Poder*, interés por lograr poder social, autoridad, riqueza. *Logro*, búsqueda del éxito personal poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables. *Hedonismo*, importancia del placer y la gratificación personal, a fin de lograr disfrutar de la vida. *Estimulación*, importan la novedad y los desafíos. *Autodirección*, interés por poder pensar de manera independiente, tener libertad de acción y exploración, por ser creativo. *Universalismo*, importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente. *Benevolencia*, importa preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor. *Tradicición*, interesa el respeto y el compromiso con las costumbres, con la cultura tradicional y con la

religión. *Conformidad*, se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, se respeta a los mayores. *Seguridad*, interesan la seguridad, la armonía y la estabilidad sociales y personales (Castro Solano, 2005).

En términos generales, Thomas e Inkson (2003) establecen que cualquier cultura estudiada requiere de ciertas características básicas: que es *compartida, aprendida y perdurable, e influye poderosamente sobre la conducta*; asimismo, es *sistemática y organizada*, y en buena parte *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, las ideologías (Schein, 1988), a diferencia de aspectos superficiales como sus artefactos físicos, rasgos arquitectónicos, reverencias, señas y demás aspectos del lenguaje corporal. Por último, la cultura es *ceñida u holgada*, en términos del grado de libertad de pensamiento y acción del que disponen sus integrantes.

Considerando estas características básicas de la cultura, el fenómeno de la *aculturación* (Berry, 1990; 1999; 2001) constituye un significativo exponente teórico del impacto conductual y el grado de flexibilidad estructural e ideológica que presenta cada cultura en particular, justificando la relevancia conceptual y la consecuente aplicación práctica de la Inteligencia Cultural (Thomas & Inkson, 2003; Peterson, 2004; Ng et al., 2005; Thomas et al., 2008) constructo teórico sobre el cual se volverá con énfasis en el presente artículo.

Bajo esta perspectiva de comprensión y abordaje de las relaciones interculturales, Thomas e Inkson (2003) establecen que muchos de los fracasos emergentes de estas situaciones surgen como resultado de que las personas no son concientes de los rasgos y tendencias de la propia cultura, al tiempo que no aceptan ciertas actitudes o patrones conductuales manifiestos por personas de otras culturas, subestimándolos, asombrándose e incluso horrorizándose, como resultado de no ajustar su percepción y sus creencias al concepto de *relativismo cultural* (Herskovits, 1948) el cual 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.

De estas situaciones multiculturales, emergen habitualmente fracasos vinculares tales como sentimientos de amenaza o incomodidad, como efecto de la resonancia emocional que producen, por ejemplo, las características físicas particulares que derivan de aspectos raciales y étnicos. Se experimenta la imposibilidad de comprender o explicar la conducta de personas portadoras de rasgos culturales divergentes y de transferir o utilizar conocimiento acerca de una cultura diferente a la propia, dificultándose incluso, el uso de conocimientos aprendidos en experiencias previas de intercambio cultural con otros países (viajes de negocios, de estudios, estadías de vacaciones, etc.); en ocasiones, no se logra reconocer cuándo la propia orientación cultural está influyendo y programando la propia conducta desde un nivel profundo, poco asequible a la conciencia.

En síntesis, estas situaciones dan origen a la imposibilidad generalizada de ajustar el modo de vida y el trabajo a la cultura local. Específicamente, los autores afirman que en todas estas variantes de fracaso resultantes de situaciones interculturales, el nivel de ansiedad y estrés se incrementa en líderes que desarrollan gestiones, operaciones o tareas en dichos contextos, afectando a menudo el desempeño individual y organizacional (Thomas & Inkson, 2003).

Ahora bien, en relación al despliegue de operaciones militares frente a los conflictos armados de la época, el escenario sociopolítico y cultural del mundo actual demanda necesariamente el estudio de la cultura y la concomitante praxis de aspectos vinculados al desarrollo y aplicación de los valores en el devenir de las relaciones humanas, la toma de decisiones en momentos críticos desencadenantes de altos niveles de estrés y la necesidad de resolución de situaciones problemáticas que implican un uso creciente de recursos tácticos propios del bagaje de conocimientos que hace a la formación de conductores militares.

Las Fuerzas Armadas se hallan frente a la responsabilidad y el compromiso ético de asistir operativamente a aquellas catástrofes producto de los conflictos armados mundiales. Estas situaciones, que ponen a prueba en cada cultura local los recursos y potencialidades de cuadros y soldados provenientes de sus países de origen, se vinculan mayoritariamente al accionar de operaciones o misiones de mantenimiento de la paz en las que resulta indispensable restaurar el bienestar de la población mediante la asistencia humanitaria; estas modalidades de intervención militar difieren del accionar convencional propio de ejércitos de antaño (Ng et al., 2005).

En general, la principal tendencia en la post-modernidad militar se vincula con la implementación de misiones no tradicionales, abolición de la conscripción y desarrollo de pequeñas unidades profesionales militares para responder a las nuevas amenazas a la seguridad, cambio de roles de militares profesionales de “soldado-guerrero” a “soldado-estadista”, completa integración de mujeres en las Fuerzas Armadas (Cuadrado, 2004; Lupano Perugini, 2007; Depaula, 2008), incremento del rol de empleados civiles en la milicia, etc. (Moskos, Williams & Segal, 2000; citado por Ng et al., 2005). Estos cambios, dan cuenta de una nueva organización militar caracterizada por procesos de diversificación de las misiones, las tareas y el personal.

Según Ng et al., (2005), la importancia de la educación cultural de los cuadros militares ha sido considerada enfáticamente por recientes autores (Rubinstein, 2003; Skelton & Cooper, 2005; Schwerzel, 2005; McFarland, 2005). Dado este desarrollo científico, las Fuerzas Armadas actuales deben considerar las vivencias de los comandantes que han participado en operaciones de mantenimiento de la paz y deben examinar críticamente sus respectivos programas de desarrollo del mando y la conducción, a fin de instaurar aspectos teóricos y prácticos relativos a las competencias culturales de los conductores militares en formación. Dichas competencias son consideradas como un factor de importancia capital tendiente a garantizar el éxito y la efectividad resultante de las misiones militares, siendo destacadas como un requerimiento fundamental en el proceso de liderazgo (McFarland, 2005). En consecuencia, el nivel de competencias requeridas por el conductor militar, estaría fijado por los resultados adquiridos o aprendidos a través de la educación en cultura general y el entrenamiento en una cultura específica. Bajo esta premisa, deben determinarse cuáles serán los contenidos que integren los programas de formación militar para el desarrollo de la Inteligencia Cultural; los métodos de entrenamiento apropiados dependerán de la efectividad en la enseñanza de los contenidos de los programas de formación.

### **Inteligencia Cultural. Conceptualización y desarrollo en contextos civiles y militares**

La Inteligencia Cultural (CQ) es conceptualizada como la capacidad individual para entenderse eficazmente con personas que difieren en sus orígenes y

conocimientos culturales (Ang et al., 2007). Ha sido introducido en la literatura de la última década como un continuo cuantitativo de diferencias individuales cuya definición ha carecido de especificidad de constructo, en virtud de haber alcanzado cierta vaguedad de similitudes conceptuales con otros términos como el de competencias interculturales, por ser considerada como un modo de pensamiento global, o bien como una extensión descriptiva de un nuevo dominio del constructo Inteligencia Social (Thomas et al., 2008).

La distinción entre este nuevo constructo y los conceptos mencionados en el párrafo anterior, permite sustituir confusiones devenidas en la literatura del management que han popularizado precariamente (desde el punto de vista de la validez de constructo) ciertos conceptos que habían sido científicamente estudiados por la Psicología Cognitiva (Levy et al., 2007); asimismo, dicha diferenciación permite aislar particularidades diferenciales de la Inteligencia Cultural (CQ) en relación a la potencial influencia institucional y ambiental que operaría determinando la manifestación de conductas culturales efectivas (Johnson et al., 2006).

En términos generales, la Inteligencia propiamente dicha constituye un constructo científico que no es físicamente verificable, por lo que su correcta definición ha sido dificultosa. Las investigaciones más recientes en Inteligencia Cultural (CQ) (Thomas et al., 2008) adoptan la definición de Inteligencia aportada por Sternberg (1997) la cual es concebida como un conjunto de capacidades necesarias para la adaptación, selección e influencia sobre el contexto ambiental, conforme a las definición clásica de Binet y Simon (1916) y Wechsler (1944), de las cuales se ha considerado relevante la idea de *adaptación al ambiente*. En la misma línea, la Inteligencia Cultural (CQ) es una extensión teórica radicada en la Teoría de las Inteligencias Múltiples (Gardner, 1993; Sternberg, et al., 2003); bajo esta perspectiva, Thomas et al. (2008), sobre la base de estudios recientes, adoptan el concepto de Inteligencia como un *sistema* de interacción de capacidades (Sternberg, 1997). Dicho factor, combina la capacidad de adaptación a un tipo específico de ambiente, caracterizado por la diversidad cultural y las sucesivas interacciones multiculturales que emergen en dicho ambiente, es decir que ambas facetas convergen dando lugar al constructo Inteligencia Cultural (CQ) (Thomas et al., 2008).

Sobre la base de esta definición conceptual, se distingue de la *Inteligencia Social* (Kihlstrom & Cantor, 2000) que representa la capacidad para comprenderse a uno mismo y a otras personas en el marco de una situación social, y como resultado, interactuar de modo efectivo con los otros. Por otro lado, se diferencia de la *Inteligencia Emocional* (Goleman, 1995) que constituye la capacidad para percibir los estados emocionales que experimentan otras personas y regular el propio estado emocional a fin de optimizar las interacciones. La Inteligencia Social y la Inteligencia Emocional presentan algunos atributos comunes a la Inteligencia Cultural: radicalmente, la conceptualización de la Inteligencia como eminentemente *multidimensional*. Sin embargo, la Inteligencia Social y Emocional son específicas de la cultura en que cada persona que las porta se desarrolla, pero no necesariamente se relacionan con una eventual tendencia a desencadenar interacciones multiculturales (Thomas et al., 2008), por ejemplo, el acto de eructar expresa en la sociedad turca satisfacción por el alimento ingerido, y en otras culturas como las latinoamericanas, representa un gesto de indigestión, asco, o incluso puede ser significado por el individuo que observa dicha conducta, como una actitud poco pudorosa, desencadenando en dicho receptor una reacción de ira. Nótese entonces, el modo en que la Inteligencia Cultural puede monitorear metacognitivamente aspectos singularmente culturales propios de la Inteligencia Social y Emocional.

En síntesis, la Inteligencia Cultural no constituye una mera aplicación del constructo Inteligencia hacia un nuevo dominio particular y específico, como lo han sugerido definiciones más tempranas (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003). Contrariamente, representa un único constructo formado por la interacción de capacidades que existen por fuera de los límites en que dichas aptitudes son desarrolladas.

Las interacciones interculturales efectivas (Thomas et al., 2008) adquieren dicho alcance facilitando un *buen ajuste personal*, cuando el individuo se relaciona óptimamente con personas o situaciones culturalmente diferentes sin experimentar elevados niveles de estrés; asimismo, permite el desarrollo y mantenimiento de *buenas relaciones interpersonales con personas de otras culturas*, procurando la eventual evaluación de aspectos de efectividad, debiendo ser percibidas como positivas por parte de la díada cultural que interactúa; por último, posibilita la *culminación efectiva en lo que respecta a la relación tarea-meta*, siendo la realización óptima de los objetivos testimonio de la efectiva interacción cultural.

Las primeras definiciones de Inteligencia Cultural, argumentaban que dicho concepto remitía a capacidades personales para adaptarse de manera efectiva a nuevos contextos culturales (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003) involucrando cuatro factores dimensionales, a saber: Inteligencia Cultural Cognitiva, relativa a conocimientos que permiten la comprensión de las normas de interacción social de cada cultura singular; Inteligencia Cultural Metacognitiva, referida a aquellas estrategias que permiten adquirir cada conocimiento, construir y mantener las relaciones interculturales; Inteligencia Cultural Motivacional, representante del anhelo y la confianza por impulsar y reiterar relaciones con individuos pertenecientes a diferentes culturas; y por último, Inteligencia Cultural Conductual, que se manifiesta a través de la implementación de conductas apropiadas a la diversidad cultural a fin de establecer relaciones más efectivas. Estos cuatro factores, han sido mayormente aplicados a tareas o misiones globales diversas y métodos de entrenamiento cultural.

Por su parte, Thomas e Inkson (2003) sostenían que la Inteligencia Cultural implicaba la comprensión de interacciones culturales, el desarrollo de una aproximación conciente y deliberada hacia dichas interacciones y finalmente, la construcción de habilidades adaptativas y un repertorio de conductas que resulten efectivas en diferentes situaciones interculturales, tales como conocimientos, conductas deliberadas y habilidades aplicables a procesos de toma de decisiones, comunicacionales, de liderazgo, dinámica de equipos multiculturales y al ámbito profesional de alcance internacional en general, trascendiendo ampliamente el campo del management contemporáneo.

En diversas circunstancias, Earley y colaboradores (2004; 2006) reformularon dicho concepto a través de diversas ideas. En primer lugar, argumentaron que la Inteligencia Cultural es una aparente capacidad natural para interpretar algunos gestos desconocidos y ambiguos de la misma manera en que lo hacen compatriotas y colegas de las personas que emiten dichos gestos, pudiendo incluso imitarlos o reflejarlos, destacando la importancia de elementos cognitivos, físicos, emocionales y motivacionales aplicados a fin de manifestar conductas apropiadas a nuevas culturas (Earley & Mosakowski, 2004). Al mismo tiempo, Earley y Peterson (2004) afirmaban que este concepto refleja la capacidad personal para reunirse, interpretar y actuar radicalmente sobre las diferencias culturales, impulsando el desempeño efectivo hacia entornos o situaciones multiculturales; dicha definición, prioriza elementos constitutivos metacognitivos y cognitivos (tales como aprendizaje de estrategias y producción de juicios culturales), motivacionales, tales como la empatía cultural y la auto-eficacia (Bandura, 1999), conductuales, como por ejemplo comportamientos aceptables e

incluso imitativos de una cultura en particular, con resultados emergentes sobre el plano del aprendizaje y entrenamiento intercultural de equipos multinacionales (Ng et al., 2005). Asimismo, Earley, Ang y Tan (2006) la han descrito como una capacidad personal de adaptación exitosa hacia un nuevo escenario cultural, siendo esta definición constituida por estrategias culturales de pensamiento, motivación y conducta sobre diversidad de tareas, equipos de trabajo globales y liderazgo desarrollado internacionalmente.

Thomas (2006) reformula nuevamente el concepto, estableciendo que la Inteligencia Cultural constituye la capacidad para interactuar efectivamente con personas culturalmente diferentes, constituida por conocimientos, conciencia y conductas aplicables al desarrollo y a la evaluación.

Ang et al. (2007) argumentan que la Inteligencia Cultural corresponde a una capacidad individual para operar y conducir de manera efectiva en entornos culturales diversos, asignándole relevancia a componentes precisos como la cognición, metacognición, motivación y conducta, aplicadas a la toma de decisiones y emisión de juicios culturales y a la adaptación y el óptimo rendimiento en entornos diversos.

Como resultado de la disparidad conceptual que ha revestido el origen y desarrollo del constructo Inteligencia Cultural, la más reciente y elaborada definición es aportada por Thomas et al. (2008) quienes postulan que dicho constructo constituye un *sistema de interacción* de conocimientos y habilidades conectadas mediante metacognición cultural, permitiéndole a las personas adaptarse, seleccionar y configurar los aspectos culturales de su ambiente. A tal efecto, la Inteligencia Cultural incluye *múltiples tipos de conocimiento* (es decir, almacenamiento y comprensión de un cuerpo específico de conocimientos), *habilidades* (es decir, maestría en la aplicación de conocimientos) y dimensiones cognitivas y metacognitivas (en lo que refiere a conocimiento y control sobre el pensamiento y el aprendizaje). Asimismo, las *conductas culturalmente inteligentes* representan comportamientos apropiados, sustentados en conocimientos y habilidades, pudiendo diferir de un ambiente cultural a otro (Cole et al., 1971; Johnson et al., 2006); dado que los mismos procesos mentales podrían dar lugar a diferentes conductas en contextos culturales divergentes, "(...) resulta esencial que la Inteligencia Cultural capture determinados elementos de la Inteligencia del individuo, pudiendo ser comunes a ciertas culturas como opuestos, a fin de lograr una eficaz adaptación al ambiente cultural" (Thomas et al, 2008) (p. 127), para lo cual el componente metacognitivo resulta indispensable.

Los elementos constitutivos de la Inteligencia Cultural son aplicables sobre contextos culturales diversos, promoviendo el desarrollo de relaciones interculturales efectivas de las que emergen juicios personales y resultados de alto nivel de performance en las tareas.

El *conocimiento cultural*, denominado "conocimiento declarativo" (Chi, 1978; citado por Thomas et al., 2008) refiere a contenidos de conocimiento en un dominio específico (en este caso, dominios culturales) que constituyen la Inteligencia Cultural. Dichos conocimientos se hallan en la base fundacional del sistema, ya que permiten la comprensión y decodificación de las conductas propias y de otras personas. En este sentido, el reconocimiento efectivo de la existencia de otras culturas y la definición de la naturaleza de las diferencias entre éstas resulta de los procesos mentales cognitivos (Sternberg, 1997; citado por Thomas et al., 2008) en virtud de haber captado la lógica interna y particular de una determinada conducta emergente de otra cultura; "(...) Conocimientos de identidades culturales, valores, actitudes y prácticas llevadas a cabo con un significativo nivel de predicción sobre la interacción social, da lugar a juicios de atribución más precisos, y en última instancia, conductas interculturales más efectivas"

(Thomas et al., 2008). (p. 128). Estos autores, establecen que el conocimiento cultural refiere a conocimiento declarativo (e.g. conocimiento relativo a determinadas culturas, relaciones sociales, historias personales) y conocimientos culturales almacenados en la memoria de largo plazo que, por ejemplo, son dirigidos a la resolución de problemas específicos y a la toma de decisiones.

El contenido de conocimiento específico de una cultura es adquirido, categorizado, en orden de enfrentarse con la complejidad del ambiente (Rosch, 1975; citado por Thomas et al., 2008). Según Thomas et al., la creación del conocimiento cultural implica necesariamente el aprendizaje de experiencias específicas dadas con personas de otras culturas, a través de la observación reflexiva, análisis, conceptualización abstracta, creando nuevas categorías mentales o recategorizaciones de conocimientos previos que dan un nivel de mayor experticia al sistema cognitivo, en razón del dominio específico que integren; en efecto, en la medida en que se adquieren y categorizan más conocimientos, se incrementa la organización de dichas categorías en la memoria (Taylor, 1981; citado por Thomas, 2008) de largo plazo, y cuanto más elaboradas cognitivamente y complejas resultan las estructuras de conocimiento, mayor posibilidad existe de manifestar conductas adaptativas al ambiente multicultural (Porter & Inks, 2000; citado por Thomas et al., 2008).

Algunos rasgos estables individuales podrían contribuir a la adquisición de Inteligencia Cultural, disponiendo al individuo al aprendizaje de información que mantiene en su perfil de personalidad, pero aún no existen evidencias acabadas acerca de la relación existente entre ésta y la Inteligencia Cultural (Thomas et al., 2008). De modo que, de acuerdo a los últimos estudios realizados por estos autores, las *habilidades* que constituyen la Inteligencia Cultural pueden ser perceptuales, relacionales, adaptativas y analíticas, siendo este último factor similar a la metacognición cultural. No obstante, en el Colegio Militar de la Nación (CMN) los autores del presente artículo han realizado estudios que analizan y describen la correlación existente entre las variables Inteligencia Cultural y Personalidad, cuyos resultados hasta el momento no han sido formalmente divulgados.

El desarrollo dinámico de la Inteligencia Cultural, demanda un constante aprendizaje de interacciones sociales, en los cuales se prioriza la focalización atencional y apreciación crítica sobre diferencias culturales observables en uno mismo y en personas pertenecientes a otras culturas. En este sentido, las habilidades perceptuales incluyen la apertura consciente y deliberada hacia la observación reflexiva de conductas culturales, niveles óptimos de tolerancia a la incertidumbre y suspensión de prejuicios. Las habilidades relacionales necesarias para aprender nuevas experiencias en contextos foráneos incluyen flexibilidad, sociabilidad y empatía. Las habilidades adaptativas singularizan el constructo Inteligencia Cultural, representando la capacidad para generar conductas apropiadas a un nuevo entorno cultural, a través de la auto-regulación y flexibilidad conductual, que es diferente a la “imitación” de conductas, idea que ha sido sostenida como un aspecto positivo de la Inteligencia Cultural en las definiciones originales (Earley & Ang, 2003; Earley & Peterson, 2004), pero que en realidad ha sido reformulado entendiendo que el desarrollo y aplicación de Inteligencia Cultural debe aspirar a modelar el contexto de interacción creando un “único ambiente” compartido entre ambas culturas, y no un mero ajuste producto de la imitación conductual, la adaptación rígida a las normas sociales, etc.

Como ya se ha adelantado, la efectividad de los conocimientos y habilidades de la Inteligencia Cultural expresados a través de una conducta culturalmente inteligente, dependen de la *metacognición cultural*, la cual constituye una “función de enlace” entre los conocimientos y habilidades culturales que configuran el sistema.

Este factor, se asemeja a las habilidades analíticas anteriormente mencionadas, y constituye junto al conocimiento cultural, el centro de gravedad hacia el logro de la adaptación cultural (Berry, 1999; 2001; Thomas et al., 2008).

La metacognición cultural entonces, refiere básicamente al proceso de reflexión activa sobre el conocimiento cultural, previo al momento de manifestación de la conducta cultural. Los pensamientos metacognitivos son necesariamente deliberados, planificados, intencionales, dirigidos hacia objetivos específicos y orientados hacia la ejecución de conductas futuras en pos del logro de tareas cognitivas (Flavell, 1979; citado por Thomas, 2008). En esta línea, los autores acuerdan en que la metacognición implica una habilidad conciente y deliberada de monitoreo y consecuente regulación de procesos cognitivos y estados motivacionales y afectivos (experiencias metacognitivas) y regulación de procesos y estados relacionados con objetivos precisos (estrategias metacognitivas). En este sentido, la metacognición cultural constituye un dominio específico de conocimiento analítico, que participa activamente de experiencias culturales y procesos de toma de decisiones estratégicas en pos de expresar conductas adaptativas culturalmente inteligentes.

El control de los procesos cognitivos implica la recuperación de conocimiento relevante relacionado con las interacciones culturales sobre las cuales se focaliza la atención, inhibiendo la tendencia a actuar automáticamente a través de la evaluación conciente de posibles respuestas con referencia a motivos y objetivos (Thomas et al., 2008). No obstante, en la actualidad los investigadores debaten acerca de la posibilidad de que los procesos metacognitivos se manifiesten pura y exclusivamente sobre el nivel conciente (Glaser & Kihlstrom, 2005; citado por Thomas et al., 2008). Al respecto, se sostiene que la reflexión no-conciente sobre el propio pensamiento podría actualmente estar representando la implementación de una genuina habilidad adaptativa.

## Discusión

En lo que respecta al desarrollo y aplicación de la Inteligencia Cultural en ámbitos militares, las investigaciones y las prácticas sobre el terreno se focalizan en la educación y entrenamiento de acuerdo a los requerimientos de los líderes militares y las demandas del contexto operacional multicultural donde residen eventualmente, las características culturales propias del país anfitrión o la sociedad receptora en la cual se produzca el despliegue de operaciones militares, y las capacidades personales actuales de los conductores militares o los soldados, en términos de los niveles de Inteligencia Cultural que presenten.

A partir de dicha perspectiva, según diversos autores (Early y Ang 2003; Ng, 2005; Ang et al., 2007) el *entrenamiento en Inteligencia Cultural* de oficiales y soldados, requiere previamente de la evaluación de cada una de las dimensiones que conforman dicha capacidad adaptativa, considerando el contexto operacional fáctico en el cual se desarrollen las eventuales operaciones militares, a fin realizar el diseño del entrenamiento determinando de antemano los respectivos *niveles de competencia* en lo que a procesos de aculturación se refiere (Berry, 1999; 2001); dichos niveles deben estar dirigidos hacia la búsqueda de resultados positivos, sustentados más que nada en el nivel personal, en base a la capacidad de liderazgo (Ng et al., 2005) y toma de decisiones estratégicas (Ang et al., 2007). Asimismo, el diseño del entrenamiento en Inteligencia Cultural, debe procurar la comprensión y análisis reflexivo de los aspectos generales de la cultura receptora, así como también de las organizaciones militares y civiles de la región local y sus alrededores (Ng, 2005).

Próximos estudios que prontamente serán desarrollados en el Colegio Militar de la Nación (CMN) conjuntamente con otras unidades académicas del Ejército Argentino y demás centros de entrenamiento en operaciones de paz, proponen abordar experimental y correlacionalmente el comportamiento de la Inteligencia Cultural centrandolo el foco en los procesos de toma de decisiones, considerando otras variables relevantes tales como los estilos de liderazgo, los valores y las diferencias de género.

## Referencias

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., 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
- Bandura, A. (1999). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- 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.
- Binet, A. & Simon, T. (1916). The development of intelligence in the child. En E.S. Kite, (Trans.), *The development of intelligence in children (The Binet-Simon Scale)* (pp. 182-273). Baltimore, MD: Williams and Wilkins.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Chi, M. T. H. (1978). Knowledge structures and memory development. En R. S. (Ed.), *Children's thinking: What develops?*, (pp. 73-96). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, M., Gay, J. & Sharp, D. (1971). *The cultural context of learning and thinking*. New York: Basic Books.
- Cosgrove, P. (2004). Operational Leadership and the Higher Command Environment: An address to the Inaugural Higher Command and Staff Studies Course. Recuperado el 19 de Marzo de 2005, de <http://www.defence.gov.au/cdf/speeches/speech011104.cfm>
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 2(16), 270-275.
- 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.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. CA: Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence, *Harvard Business Review* 82(10), 139-146.
- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural Intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100-115.

- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. En B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organization Behavior* (vol. 24, pp. 271-299). UK: Elsevier.
- Earley, P. C., Ang, S. & Tan, J. S. (2006). *Developing cultural intelligence interactions at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Elron, E., Haley, N., Ben-Ari, E. & Shamir, B. (2003). Cooperation and coordination across cultures in the peacekeeping Forces: Individual and Organizational Integrating Mechanisms. En T. W. Britt & A. B. Adler (Eds.), *The psychology of the peacekeeper* (pp. 261-282). Westpoint, Connecticut: Praeger.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-development inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligence: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Glaser, J. & Kihlstrom, J. F. (2005). Compensatory automaticity is not an oxymoron. En R. Hassum, J. S. Uleman & J. J. Bargh (Eds.), *The new unconscious*. New York: Oxford University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Grosso, F., Mansilla, J. & Margarone, V. (2005). *Claves para el desarrollo de la empresa*. Buenos Aires: Dunken.
- Herskovits, M. J. (1948). *El Hombre y sus obras*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Johnson, J. P., Lenartowicz & T., Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- Kanter, R. M. (2007). Los locales pueden vencer en competencias globales. En F. Hesselbein & P. M. Cohen, (Comp.), *De líder a líder* (pp. 203-211). Buenos Aires: Granica.
- Kihlstrom, J. F. & Cantor, N. (2000). *Social Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Krebs, V. (2006). An Introduction to Social Network Analysis. Recuperado el 23 de Octubre de 2008, de <http://www.ornet.com>
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., Boyacigiller, N.A. (2007). What we talk about when we talk about "Global Mindset": Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38, 231-258.
- Lupano Perugini, M. L. (2007). Liderazgo y género. En A. Castro Solano, M. L. Lupano Perugini, D. Benatuil, & M. Nader, (Eds.), *Teoría y evaluación del liderazgo* (pp. 69-97). Buenos Aires: Paidós.
- McFarland, M. (2005). Military cultural education. *Military Review*, March-April 2005, 62-69.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extension of man*. New York: McGraw-Hill.
- Moskos, Ch. C., Williams, J. A. & Segal, D. R. (2000). *The Post-modern Military: Armed Forces After the Cold War*. 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>
- Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, may-june, 152-161.
- Ohmae, K. (2007). Estrategia en un mundo sin fronteras. En F. Hesselbein & P. M. Cohen, (Comp.), *De líder a líder* (pp. 219-231). Buenos Aires: Granica.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice: Managing across Boundaries*. London: Sage.

- Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Boston: Intercultural Press.
- Porter, S. S. & Inks, L. W. (2000). Cognitive complexity and salesperson adaptability: An exploratory investigation. *Journal of Person selling and Sales Management*, 20, 15-21.
- Renzi, F. (2007). Redes: Terreno Desconocido y la Inteligencia Etnográfica. *Military Review*, enero-febrero, 78-86.
- Rosch, E. (1975). Universal and cultural specifics in human categorization. En R. Brislin, S. Bochner & W. Lonner (Eds.), *Cross cultural perspectives in learning*, (pp. 177-207). New York: Sage.
- Rubinstein, R. A. (2003). In Practice: Cross-cultural considerations in complex peace operations. *Negotiation Journal*, 19, 29-49.
- Scales, R. (2004). Culture-Centric Warfare. *Proceedings*. Recuperado el 23 de Octubre de 2008 de [http://www.military.com/NewContent/O,13190,NI\\_1004\\_Culture-P1,00.html](http://www.military.com/NewContent/O,13190,NI_1004_Culture-P1,00.html)
- Scales, R. (2006). La Segunda Revolución del Proceso de Aprendizaje. *Military Review*, may-june, 47-56.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S., Melech, G., Lehman, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.
- Schwerzel, J. (2005). Transforming attitudes. NATO Review: NATO and peacebuilding. Summer 2005. Retrieved October 20, 2005, from [http://www.nato.int/docu/review/2005/issue2/english/art3\\_pr.html](http://www.nato.int/docu/review/2005/issue2/english/art3_pr.html). En: K. Y. Ng, R. Ramaya, T. M. S Teo & S. F. Wong (2005). "Cultural Intelligence: Its potencial for military leadership development". <http://www.imta.info/PastConferences/Papers.aspx?ShowAll=True>
- Skelton, I. & Cooper, J. (2005). You're are not from here, are you? *Joint Force Quarterly Issue*, 36, 12-16.
- Soeters, J. & Bos-Bakx, M. (2003). Cross-cultural issues in peacekeeping operations. En T. W. Britt & A. B. Adler, (Eds.), *The psychology of the peacekeeper* (pp.283-298). Westpoint, Connecticut: Praeger.
- Sternberg, R.J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning. *American Psychologist*, 52, 1030-1037.
- Sternberg, R.J., Lautry, J. & Lubart, T. I. (2003). Where are we in the field of intelligence, how did we get here, and where are we going? En R. J. Sternberg, J. Lautry, T. I. Lubart, (Eds.), *Models of intelligence* (pp. 3-26). Washington, DC: American Psychological Association.
- Taylor, S. (1981). A categorization approach to stereotyping. En D. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behaviour*, (pp. 83-114). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2003). *Cultural Intelligence. People Skills for Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of Cultural Intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organizations Management*, 31(1) 78-99.
- 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.
- Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence*. Oxford: Williams and Wilkins.