Integración contextual del liderazgo transformacional, la inteligencia cultural y los procesos decisorios de militares argentinos

Autor: Pablo Domingo Depaula
Licenciado en Psicología y Magister en Psicología Organizacional de la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Doctorando en Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Becario Doctoral del Ministerio de Defensa (Proyecto PIDDEF Nº 33/10). Investigador del Centro de Investigaciones Sociales y Humanas para la Defensa (CISOHDEF) / Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE). Departamento Control de Gestión de Proyectos / Secretaría de Investigación / Colegio Militar de la Nación (CMN).
Contacto: Boquerón 973, Lomas de Zamora (1832). Provincia de Buenos Aires, Argentina.
lic_pablodepaula@yahoo.com.ar

Modalidad del trabajo de divulgación: Artículo de Opinión “con referato”.

Resumen
Estudios actuales se esfuerzan por conocer los procesos cognitivos y psicosociales a través de los cuales los líderes se adaptan a la incertidumbre propia de contextos multiculturales. Bajo este panorama global, los escenarios militares constituyen ambientes donde habitualmente emergen múltiples pautas o rasgos culturales diversos, que exigen responder a problemas de investigación tales como qué estilos de liderazgo resultan más eficaces a la hora de tomar decisiones frente a la diversidad, a la ambigüedad, mediante recursos cognitivos analíticos o intuitivos.

El presente trabajo desarrolla algunos aspectos teóricos y empíricos relativos al liderazgo transformacional, en materia de competencias culturales, procesos decisorios y habilidades para la conducción presentes en estudiantes y profesionales militares. Por último, se sugiere el desarrollo de tecnologías de entrenamiento en prácticas de liderazgo mediante recursos cognitivos e informáticos interactivos.

Palabras clave
Liderazgo transformacional - inteligencia cultural - toma de decisiones - recursos tecnológicos.

Introducción

El fenómeno del liderazgo ha sido ampliamente estudiado tanto en contextos civiles (empresas, instituciones educativas, ámbitos deportivos, etc.) como militares, en relación a la diversidad cultural y a la inteligencia. Una posible explicación a la complejidad de las investigaciones científicas actuales, sobre todo en el área de Psicología Social y Organizacional, radica principalmente en la necesidad de indagar el modo en que los líderes necesitan influenciar a personas de diferentes culturas, participando en contextos culturales muy dispares entre sí, y conociendo sus habilidades para adaptarse, modelar y seleccionar cotidianamente el entorno de acción (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil y Nader, 2007; Sternberg, Wagner, Williams y Horvath, 1995). Bajo este panorama científico, los estudios transculturales que dan cuenta de estas diferencias, revisten suma importancia, permitiendo así establecer la equivalencia de significados o diferencias entre una cultura y otra; asimismo, permiten examinar la influencia de las variables situacionales que usualmente no se incluyen en los modelos clásicos que estudian el liderazgo (Castro Solano et al., 2007).

Los líderes asisten a un proceso de incorporación e internalización de los valores de la cultura en la que son educados, tanto regional como organizacionalmente, y al momento de conducir, tales valores culturales son desplegados en nuevas culturas nacionales e instituciones, influyendo activamente sobre las actitudes y conductas de líderes, seguidores y de la población local donde los primeros operan. Dichos aspectos interculturales se expresan sobre la diversidad de razas, religiones, características políticas y socioeconómicas particulares de cada nación (Depaula, 2010a).

Como consecuencia de este proceso activo de incorporación y reconocimiento de pautas y rasgos culturales, las fuerzas militares post-modernas, inmersas en un mundo altamente globalizado (Depaula y Saucedo, 2010), son caracterizadas como organizaciones trascendidas por una vasta diversidad de misiones y tareas complejas que emergen en escenarios ambiguos e inciertos (Azzollini, Torres y Depaula, 2010; Azzollini, Torres, Depaula, Clotet y Nistal, 2010; Paparone, Anderson y McDaniel, 2008; Paparone y Reed, 2008), lo cual determina un alto nivel de diversificación funcional del personal que se desarrolla en niveles operativos y estratégicos. 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 por Ng, Ramaya, Teo y Wong, 2005).

De acuerdo con la perspectiva transcultural que se ha instaurado en ámbitos civiles y militares, la internacionalización de personas representa un verdadero desafío para instituciones, organizaciones y empresas multinacionales, sobre todo en relación a las competencias de liderazgo requeridas para el trabajo de los actores implicados. Dicha situación representa un grave problema, incluso en lo que respecta 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 (Depaula, 2010a).

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 arribado a un contexto de reglas y tradiciones ajenas a las de origen, actores activos de un complejo proceso de interdependencias que debiera implicar la cancelación espontánea de aquellos juicios que dificultarían ciertas actitudes y conductas culturalmente inteligentes, en términos de adaptación cultural (Berry, 1997, 1999, 2001; Depaula, 2010a).

En síntesis, los procesos de conducción que demandan los escenarios militares actuales, legitiman prácticas basadas en mayor medida en un estilo de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990) a través del cual se instrumente cierta flexibilidad en la relación líder-seguidores, posibilitando en la acción la activación individual de procesos cognitivos de auto-organización (*self-organizing*) y concomitantemente, obtener cohesivamente un alto nivel de coordinación y unidad de esfuerzos para afrontar y adaptarse de forma eficaz

a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad ambiental (Paparone et al., 2008). En la misma línea, Lane y Klenke (2004) enfatizan en la importancia de la auto-eficacia (*self-efficacious;* Bandura, 1999a,b, 2001, 2002) para adaptarse de forma efectiva a la incertidumbre y a la complejidad emergente de diferencias culturales específicas, fomentado así un mayor volumen de interacciones sociales como una forma de desafío a la globalización. En concordancia con tales apreciaciones, Paparone y Reed (2008) argumentan que *"(…) los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones promueven en sí mismos y en sus subalternos hábitos que desarrollan y mejoran el caudal de conocimientos subyacentes a la profesión".* (p. 67).

Avances actuales locales en el estudio del liderazgo militar

En la actualidad, las FF.AA argentinas manifiestan un imperante impulso por investigar las competencias de liderazgo requeridas para operar eficazmente en los diversos escenarios nacionales e internacionales donde participan estudiantes, soldados, suboficiales y oficiales argentinos a través de intercambios o agregadurías militares, o desarrollando misiones de paz bajo bandera de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Conforme a los resultados arrojados por un estudio de predictores globales del rendimiento de estudiantes militares realizado por Depaula (2010a; 2010b; en prensa) cuya muestra integraban 400 cadetes aspirantes a oficiales del Ejército Argentino, quienes durante el año 2008 cursaban alguno de los cuatro años de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa dictada en el Colegio Militar de la Nación (CMN), aquellos estudiantes que presentaron un estilo de liderazgo transformacional (basado en el despliegue de acciones para promover cambios e innovaciones en la organización, motivando a los seguidores a trascender sus metas personales, promoviendo la cohesión grupal, etc.) presentaban un significativo nivel de inteligencia cultural reflexiva-motivacional, lo que indica que estudiantes militares altamente transformacionales, al momento de conducir situaciones donde emergen patrones culturales diversos, desplegarían procesos metacognitivos reflexionando sobre el *background* cultural disponible en sus estructuras cognoscitivas logrando adaptarse contextualmente sobre la base de factores motivacionales o intereses multiculturales. Particularmente, la significativa correlación dada entre un estilo de liderazgo transformacional basado en la estimulación intelectual y altos niveles de inteligencia cultural reflexiva-motivacional, indicó que los cadetes que presentan tales habilidades cognitivas para la conducción, aplican nuevas soluciones o nuevas maneras de resolver problemas habituales, sin caer en estereotipos o prejuicios étnicos, raciales, religiosos, etc. que obstaculizarían la toma de decisiones y la efectividad operacional frente a ambientes diferentes a su cultura de origen. Tales hallazgos empíricos coinciden con la idea de que el liderazgo transformacional, mecanizado mediante la estimulación intelectual y la creatividad de los seguidores, contribuye a alcanzar la eficacia en situaciones de crisis (Castro Solano, 2005).

Una investigación posterior realizada por Depaula, Piñeyro, Azzollini y Cosentino (2012), cuyo objetivo era analizar la relación entre el tipo de toma de decisiones analítico o intuitivo (Simon, 1947, 1955, 1987; Epstein, 1994; Klein, 1998; 2003) y diferentes dimensiones del liderazgo (Bass & Avolio, 1990; Castro Solano, et al., 2007), también arrojó resultados que destacan la importancia del liderazgo transformacional en ámbitos militares; se trata de un estudio cuya muestra estaba integrada por 116 cascos azules argentinos que se desplegarían en Haití (MINUSTAH) y que recibían capacitación en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ). Tales resultados evidencian que los militares que manifiestan un alto nivel de consideración individualizada (es decir, el ejercicio del liderazgo transformacional basado

en acciones individuales tendidas a ocuparse por el bienestar de cada uno de los miembros del equipo conducido y de las personas sobre las que se opera en la situación) constituye un buen predictor de decisiones intuitivas, al tiempo que aquellos sujetos que presentan un elevado nivel de inspiración (asociada a 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. En este sentido, la honradez emocional favorecería a la intuición nutriendo la empatía individual, y la visión de futuro se asociaría con el cumplimiento grupal de las metas de la organización militar que opera (e.g. a través de una patrulla de la fuerza de tarea argentina; Depaula et al., 2012).

Las conclusiones de ambos estudios denotan la importancia del liderazgo transformacional para operar eficazmente frente a escenarios complejos. Tanto estudiantes como profesionales militares que conciben ideas, pensamientos y acciones tendidas al cambio y a la innovación, consolidarían equipos reflexivos eficaces en su *performance* mediante la construcción y transmisión de una visión compartida (Schippers, Den Hartog, Koopman y van Knippenberg, 2008), construida analíticamente mediante la inspiración del líder. Al mismo tiempo, el desarrollo de la *expertise* y los valores individuales impulsarían el uso de la intuición, imperando valores humanos de apertura al cambio (como el Hedonismo) que potencian la toma de decisiones sobre lo novedoso e incierto con un mayor nivel de autonomía o independencia subjetiva (Depaula, Piñeyro, Clotet y Nistal, 2011).

Conclusiones

El desarrollo de estrategias creativas e innovadoras para permitir los cambios rápidos en la estructura operativa o estratégica implica la adopción de nuevos modelos mentales acerca de las organizaciones militares consideradas como *"sistemas adaptativos complejos"* (Paparone et al., 2008; p. 433) en términos de profesionalismo y cientificidad de las prácticas en base a la integración dinámica de *expertise,* valores, creencias, actitudes, satisfacción personal y compromiso. Según estos autores, tales sistemas militares son vistos como *"un sistema de acción"* (p. 436), fundamentalmente social, y la naturaleza compleja de sus propiedades conduce a ciertas conductas de liderazgo que incluyen el desarrollo de una mayor innovación tecnológica (Depaula, en evaluación; Piñeyro, en evaluación). En concordancia con lo antedicho, Lane y Klenke (2004) advierten que muchas de las investigaciones y teorías de liderazgo no han tenido en cuenta el rol de la información tecnológica como un componente relevante frente a situaciones de liderazgo; los sistemas de *hardware* y *software* constituyen un recurso muy valioso para instrumentar decisiones en situaciones de ambigüedad e incertidumbre en el contexto de la conducción.

Por tales motivos, se recomienda desarrollar y transferir científicamente recursos tecnológicos de capacitación militar que faciliten, mediante una plataforma interactiva, el entrenamiento de habilidades expertas de liderazgo transformacional frente a situaciones de alta incertidumbre ambiental.

Bibliografía

Azzollini, S., Torres, A., Depaula, P., Clotet, C. y Nistal, M. (2010). La tensión entre la adaptación y la extrañeza cultural: Los significados atribuidos por integrantes de misiones de paz a los hábitos y costumbres de los lugareños. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP, "Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales".*

Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (pp. 1-11).

Azzollini, S., Torres, J. A. y Depaula, P. (2010). Los procesos de toma de decisiones en los escenarios militares actuales. *Congreso Panamericano de Psicología 2010, "Abordajes psicológicos ante los emergentes de la sociedad actual".* Departamento de Psicología de la Facultad de Artes y Ciencias de la Universidad Católica de Salta (UCASAL). (pp. 1-11).

Bandura, A. (1999a). (Ed.), *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Bandura, A. (1999b). Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes. En A. Bandura (Ed.), *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la Sociedad actual,* (19-54). Bilbao: Desclée De Brouwer.

Bandura, A. (2001). The changing face of psychology at the dawning of a globalization era. *Canadien Psychology, 42,* 12-24.

Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review, 51,* 269-290.

Bass, B. M. y Avolio, B. (1990). *Manual de Multifactor Leadership Questionnaire,* Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.

Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. *Applied Psychology, 46,* 5-68.

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.

Castro Solano, A. (2005). Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Buenos Aires: Paidós.

Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

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

Depaula, P. (2010a). *Integración de predictores globales del rendimiento en estudiantes de un instituto militar. Desarrollos y aplicaciones de inteligencia cultural para la defensa.* Tesis de Maestría en Psicología Organizacional no publicada, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina.

Depaula, P. (2010b). 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. (pp. 86-88).

Depaula, P. D. (en prensa). Predictores globales de la performance de estudiantes militares. *Revista Ciencias Psicológicas*. (Enviado el 30/07/2011; Aceptado el 15/08/2012).

Depaula, P. D., Piñeyro, D. R., Azzollini, S. C. y Cosentino, A. C. (2012). Estudio experimental de la influencia de los estilos de liderazgo sobre la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre cultural. En M. Molina (Presidencia), *Estudios de Psicología Laboral.* Trabajo presentado en el XIV Congreso Argentino de Psicología "Los malestares de la época", Salta, Argentina.

Depaula, P. D., Torres, J. A., Azzollini, S. C., Piñeyro, D. R., Cosentino, A. C., Zárate, N. P. y Castillo, S. E. (en evaluación). Inteligencia cultural y toma de decisiones:

Presentación de un software para la evaluación decisoria frente patrones culturales diversos. Ponencia a presentarse en las IV Jornadas RedVITEC: “Relación Universidad - Entorno Socioproductivo - Estado. La cooperación interinstitucional para afrontar los desafíos del desarrollo”, Santa Fe, Argentina.

Depaula, P. y Saucedo, B. (2010). Globalización, Cultura y desarrollo de Inteligencia Cultural en contextos militares. Algunas aproximaciones teóricas. *Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación, 22*(8), 1-15.

Epstein, S. (1994). Integration of the Cognitive and the Psychodynamic Unconscious. *American Psychologist, 49,* 709-724.

Klein, G. (1998). *Sources of Power.* Cambridge: MIT Press.

Klein, G. (2003). *Intuition at work: Why developing your gut instincts will make you better at what you do.* New York: Currency Doubleday.

Lane, M. S. y Klenke, K. (2004). The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model For Leading Under Uncertainty. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 3*(10), 69-81.

Ng, K. Y., Ramaya, R., Teo, T. M. S. y 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

Paparone, C. R. y Reed, G. (2008). The Reflective Military Practioner: How Military Professionals Think in Action. *Military Review, 2*(88), 66-76.

Paparone, C. R., Anderson, R. A. y McDaniel Jr., R. R. (2008). Where Military Professionalism Meets Complexity Science. *Armed Forces & Society, 3*(34), 433-449.

Piñeyro, D., Depaula, P., Cosentino, A. C., Castillo, S., Azzollini, S., Torres, J. A. y Zárate, N. (en evaluación). Las posibilidades de transferencia de un software diseñado para una investigación a la capacitación de militares voluntarios en misiones de paz. Ponencia a presentarse en la Conferencia Internacional de Software Libre 2012, Buenos Aires, Argentina.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. y van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations, 11*(61), 1593-1616.

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior.* Nueva York: Macmillan.

Simon, H. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive, 1*(1), 57-66.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics,* 69, 99-118.