

Elevar la inteligencia cultural mediante la metacognición

Preparando a la Fuerza Aérea del futuro para las complejidades de los encuentros interculturales

SARGENTO MAYOR BENJAMIN STEEL, USAF

Introducción

La Fuerza Aérea se encuentra actualmente al borde de cambios históricos. Por primera vez desde el fin de la Guerra Fría, los Estados Unidos se ven desafiados por adversarios que son casi sus iguales, con las reservas estratégicas, la voluntad política y la capacidad tecnológica para alterar el equilibrio global de poder. Esta situación representa un desafío importante para nuestro liderazgo en el campo internacional. Como demuestran acontecimientos recientes, la continuación del liderazgo estadounidense en el sistema internacional requerirá de la combinación de fuerzas entre los EE. UU. y sus países aliados. La Hoja Informativa sobre la Estrategia de Defensa Nacional de 2022 señala que “las alianzas y colaboraciones recíprocas son una fortaleza permanente para los Estados Unidos y son cruciales para alcanzar nuestros objetivos”. Sin embargo, tales colaboraciones solo son posibles si los líderes se entienden unos a otros. Las diferencias culturales entre los EE. UU. y otras naciones presentan riesgos de malentendidos, errores de cálculo y pérdida de oportunidades. En la Fuerza Aérea necesitamos líderes intelectualmente adaptables que tengan la capacidad de navegar espacios de complejidad cultural y que puedan forjar alianzas duraderas que promuevan nuestra seguridad nacional.

El éxito en la creación de colaboraciones internacionales depende en gran medida de la inteligencia cultural de los líderes. Aquellos que cuentan con un alto nivel de inteligencia cultural pueden pensar con agilidad y son capaces de sortear las diferencias culturales en tiempo real y ajustar su conducta para evitar la pérdida de oportunidades. El enfoque de la Fuerza Aérea para mejorar la inteligencia cultural hasta ahora se ha centrado principalmente en enseñar las dimensiones de la cultura y explorar la variabilidad entre culturas específicas (o sea, las 12 dimensiones de la cultura o las diferencias entre sociedades colectivistas y las individualistas, entre otros aspectos). Si bien este enfoque ofrece un marco útil para entender la cultura, no entrena a los líderes a ser adaptables, autorregulables y flexibles al abordar interacciones entre culturas. En pocas palabras, este tipo de entrenamiento aumenta la *cognición sobre la cultura* en los Aviadores; sin embargo,

la Fuerza Aérea necesita entrenar a sus miembros a que sean *metacognitivos*—a pensar con agilidad y adaptar su conducta durante las interacciones culturales. La Fuerza Aérea debería elaborar un entrenamiento cultural que desarrolle deliberadamente la inteligencia cultural metacognitiva de nuestros líderes.

Preguntas clave

- Este artículo es una revisión bibliográfica y evaluará si el enfoque que se emplea actualmente en la Fuerza Aérea representa una vía óptima para elevar la inteligencia cultural (denominada en lo adelante “CQ”) de los aviadores. En particular, pretende plantear tres preguntas relacionadas:
- 1) ¿Es suficiente el conocimiento acerca de las culturas y las múltiples formas en que se diferencian para fomentar la CQ?
- 2) ¿Qué aspectos de la CQ son más importantes en un entrenamiento diseñado para mejorar este tipo de inteligencia?
- 3) ¿Qué tipos de actividades de aprendizaje son idóneos para elevar la CQ de los aviadores?

La revisión bibliográfica no ofrece respuestas definitivas a estas preguntas. Responderlas requeriría de un estudio controlado y datos empíricos. Sin embargo, la mezcla de estudios cuantitativos y cualitativos que abordan este tema representa un terreno fértil para exploraciones adicionales y debería ser considerada minuciosamente por quienes planifican el entrenamiento cultural de la Fuerza Aérea del futuro.

Antes de profundizar en la bibliografía, es necesario definir algunos términos clave. El siguiente apartado dilucida definiciones para dos constructos que predominan en la bibliografía: la metacognición y la inteligencia cultural.

Metacognición

En términos bien simples, la metacognición se puede interpretar como el pensar sobre cómo se piensa¹ o “conocimientos y cognición acerca de los fenómenos cognitivos”.² Sin embargo, es válido señalar que más allá de “pensar sobre cómo se piensa”, la metacognición se refiere a la forma en que las personas emplean lo que conocen de sí mismas, así como tareas y estrategias, para regular su propio aprendizaje y su conducta.³ Dicho de otro modo, la metacognición se refiere tanto a la percepción de un alumno de sus procesos de aprendizaje como a las formas en que esta percepción contribuye a orientar su propio aprendizaje.⁴

La metacognición se puede aplicar al aprendizaje de la competencia cultural. Consta tanto de conocimiento metacognitivo como de regulación metacognitiva

—conocimiento acerca de la cognición propia y la capacidad de regular el aprendizaje propio mediante ese conocimiento.⁵ En una situación de aprendizaje cultural, los aviadores pueden darse cuenta de que tienen lagunas de información sobre una cultura determinada (p. ej., no dominar la etiqueta para comer), entender lo que se les pide que hagan en una situación específica (p. ej., demostrar una etiqueta correcta para comer) y conocer algunas estrategias que pueden usar para lograrlo (p. ej., mirar cómo comen los demás antes de ellos comenzar a comer). Estos representan diferentes tipos de conocimientos metacognitivos. En situaciones de aprendizaje intercultural, la regulación metacognitiva implica usar este conocimiento durante una interacción. Esto puede ocurrir al contenerse antes de hacer algo (p. ej., no comer de inmediato, sino optar por mirar primero cómo comen otras personas). También implica observar el efecto que tiene lo que uno hace (p. ej., mirar las expresiones faciales de las personas mientras se come buscando muestras de aversión o displicencia), o analizar en retrospectiva cómo salió una interacción después de que ocurra. Por ende, tanto el conocimiento como la regulación metacognitivos juegan un papel importante en el éxito en las interacciones interculturales.

Inteligencia cultural

El marco de cuatro elementos de la CQ que se usó en esta revisión bibliográfica fue propuesto por primera vez por Ang y Earley en 2003. A diferencia del cociente intelectual (CI) asociado a la inteligencia general, que se centra en la cognición como tal, la CQ se centra concretamente en situaciones interculturales, describiendo la capacidad de las personas para negociar situaciones complejas desde el punto de vista cultural y ejecutar tareas en dichos entornos.⁶ La CQ se refiere a un sistema de factores que “permite a las personas adaptarse a los aspectos *culturales* de su entorno, así como seleccionarlos y moldearlos” y, por ende, es un tipo de inteligencia específica para cada ámbito y situación [énfasis añadido].⁷ La CQ es un constructo multidimensional que incluye los componentes cognitivo, metacognitivo, motivacional y conductual.⁸ Algo crucial es que, de los cuatro componentes de la CQ, la metacognición se ha identificado como el eslabón crítico entre el conocimiento cultural y las habilidades interculturales, llenando el vacío entre la cognición y la conducta.⁹

Componentes de la inteligencia cultural

Los cuatro componentes de la CQ que describen Ang y Earley se analizan a continuación. Este modelo tetradimensional de la CQ ha sido validado en estudios por separado.¹⁰

CQ cognitiva

La CQ cognitiva se refiere al conocimiento declarativo sobre culturas concretas y sobre las diferencias culturales en general.¹¹ La CQ cognitiva representa los conocimientos que posee el alumno. Esto puede ser, por ejemplo, saber que en el Medio Oriente las personas no se estrechan la mano izquierda o que para los empresarios japoneses tiene gran importancia intercambiar tarjetas de negocios. Asimismo, puede incluir conocimientos sobre la variabilidad cultural, por ejemplo las dimensiones de la cultura de Hofstede, las 12 dimensiones de la cultura, las diferencias generales entre culturas colectivistas e individualistas¹² y los modelos de cultura basados en el valor, entre otros.¹³ La CQ cognitiva representa el conocimiento que permite a las personas tomar decisiones culturalmente adecuadas o contener los juicios o acciones, y es una condición previa a otros componentes de la CQ.

CQ motivacional

El aspecto motivacional de la CQ tiene que ver con la medida en que las personas se esfuerzan para mejorar su inteligencia cultural, así como la confianza de la persona en la eficacia de su enfoque.¹⁴ La CQ motivacional se refiere a las actitudes que adopta el alumno. El conocimiento sobre los fenómenos culturales no es suficiente para hacer que las personas se comporten de una manera que transforme los aspectos culturales de su entorno. Como en todo empeño, las personas deben esforzarse por aprender las habilidades y conocimientos que conlleva navegar las situaciones interculturales. Algunos ejemplos son dedicar tiempo a aprender sobre otras culturas, valorar la inteligencia cultural como algo importante y decidir seguir esforzándose para aprender un idioma a pesar de las dificultades.

CQ conductual

La CQ conductual se refiere a las conductas que adopta una persona durante la negociación de un intercambio intercultural.¹⁵ La CQ conductual se refiere a las prácticas que adopta el alumno. Es ahí donde se aplica la CQ cognitiva a situaciones concretas culturalmente heterogéneas. La CQ conductual es el resultado de aplicar la CQ motivacional a la CQ cognitiva. Algunos ejemplos son no estrechar la mano izquierda para saludar, elegir vestuarios que se atengan a las expectativas de modestia en la otra cultura, entre otros.

CQ metacognitiva

El componente metacognitivo de la CQ describe cómo una persona percibe sus propias habilidades culturales, una comprensión de las formas en que su cultura

diverge de otras y la capacidad de aplicar este conocimiento para alterar su enfoque hacia las situaciones interculturales.¹⁶ La CQ metacognitiva implica observar y regular nuestro enfoque cuando nos desenvolvemos en interacciones culturales.¹⁷ Es el aspecto de la CQ en que las personas planifican, observan y corrigen su enfoque hacia las interacciones culturales.¹⁸ En ese sentido, la CQ metacognitiva es similar a la metacognición en general. Como se ha mencionado y se profundizará en los apartados siguientes, la metacognición consta de dos dimensiones principales: el conocimiento metacognitivo y la regulación metacognitiva mediante la planificación, la observación y la evaluación de nuestro enfoque hacia una tarea cognitiva.¹⁹ De este modo, la CQ metacognitiva describe hasta qué punto una persona es consciente de las diferencias culturales entre ella y los demás, y hasta qué punto una persona puede aprovechar esta percepción para regular su conducta de cara a un interlocutor de otra cultura. Algunos ejemplos de conductas que emanan de la CQ metacognitiva son contenerse antes de emitir un juicio, adoptar intencionalmente la perspectiva de una persona de una cultura diferente y ajustar nuestra conducta durante una interacción mientras intentamos comprender las normas culturales de un interlocutor.

Interactividad del modelo de la CQ

Como ocurre con otros modelos multidimensionales, estos cuatro aspectos de la CQ no se deben concebir como procesos distintos e individuales. Las dimensiones de la CQ interactúan de maneras diversas: la CQ motivacional estimula la CQ conductual, porque la motivación suscita a la acción; la CQ cognitiva estimula la CQ motivacional, porque la motivación depende del conocimiento de las posibles líneas de acción, y así sucesivamente. Sin embargo, en opinión de este autor, la CQ metacognitiva es el cimiento de todo el constructo de la inteligencia cultural y, por tanto, se puede decir que es la dimensión más importante.

Para ilustrar la centralidad de la CQ metacognitiva se puede considerar esta relación entre la CQ cognitiva y la metacognitiva: como se ha mencionado, la metacognición consta del conocimiento emparejado a la práctica de autorregulación que planifica, observa y evalúa las acciones.²⁰ En ese sentido, una persona necesita conocer con qué fortalezas, debilidades y conocimientos previos cuenta, qué tarea se le pide que realice y qué estrategias tienen posibilidades de conseguir un resultado satisfactorio. A efectos de la CQ metacognitiva, una persona tiene que saber sobre las culturas foráneas, sobre su propio repertorio de habilidades culturales y sobre las estrategias culturales que pueden contribuir a que consiga sus objetivos. Dicho de otro modo, la CQ metacognitiva depende de la CQ cognitiva. Por otra parte, a medida que una persona aplica y adopta prácticas metacognitivas, estas también nutren su CQ cognitiva a lo largo del proceso de aprendizaje. Cada

vez que una interacción resulta exitosa, mejora el repertorio de conocimiento de la persona. Es decir, que la CQ cognitiva y la metacognitiva interactúan en formas que se refuerzan mutuamente. Entre la CQ conductual, la CQ motivacional y la CQ metacognitiva se pueden esperar relaciones similares. A continuación, se presenta un modelo de interactividad en las dimensiones de la CQ.

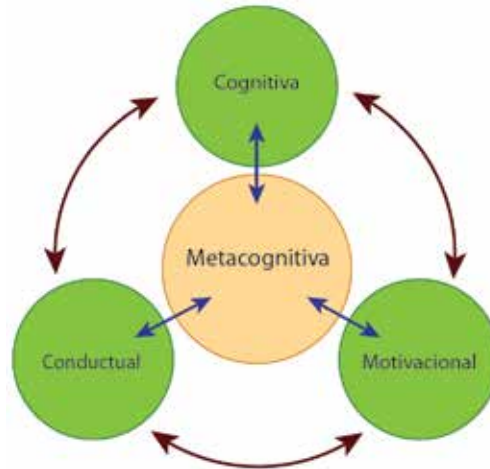


Figura. Modelo de interactividad de las dimensiones de la CQ

Fuente: Basado en Ang y Earley y Thomas et al.²¹

Lo anterior sugiere que la metacognición no se puede separar de las demás dimensiones de la CQ. Por este motivo, la parte restante de esta revisión bibliográfica y las recomendaciones que se derivan no deben interpretarse como un intento de centrarse en la CQ metacognitiva y excluir las demás dimensiones. Sin embargo, un entrenamiento que se centre explícitamente en la metacognición tiene probabilidades de lograr también ganancias de refuerzo mutuo en las demás dimensiones.

El valor de la inteligencia cultural

La CQ es una habilidad indispensable, dada la globalización vertiginosa del contexto internacional actual. Aunque las operaciones de contingencia en Afganistán han concluido y a pesar de un cambio reciente en la Estrategia de Seguridad Nacional hacia la Competencia entre Grandes Poderes, la Fuerza Aérea continuará interactuando con naciones que comprenden una amplia gama de culturas. La Fuerza Aérea necesita líderes con inteligencia cultural que puedan triunfar en estos contextos.

El entrenamiento de la inteligencia cultural ha demostrado ser muy valioso.²² Un metanálisis donde figuran datos de 1611 participantes en 21 estudios lo muestra claramente: el desarrollo de habilidades interculturales, el desempeño y

el ajuste para cada uno mejoró como resultado de las intervenciones para elevar la CQ.²³ Otro estudio arrojó que mejorar la CQ tiene efectos sobre el juicio cultural y la toma de decisiones, la adaptación y el desempeño de tareas.²⁴ La CQ es necesaria si se quiere que los líderes tengan intercambios significativos con participantes de otras culturas y cumplan tareas en contextos complejos desde el punto de vista cultural. Las diferencias culturales pueden limitar la capacidad de una persona para percibir las intenciones de sus homólogos foráneos. Por ejemplo, se ha determinado que las personas de culturas más individualistas tienden a ser menos precisas al diagnosticar los intereses de sus homólogos que aquellas que provienen de culturas más colectivistas.²⁵ Por otra parte, cuando una persona tiene un mayor nivel de inteligencia cultural, está en mejores condiciones de entender los motivos de otras personas e incluso de ajustar su conducta para estar a la altura sus expectativas. En un estudio de 2010, los participantes que adoptaban la perspectiva de un grupo de una cultura diferente (una forma de adopción metacognitiva de perspectivas) tendían a emular las conductas que se correspondían con las expectativas de ese grupo y tenían menos posibilidades de recurrir a estereotipos culturales al evaluar a otras personas.²⁶ Dicho de otro modo, la adopción metacognitiva de perspectivas puede atenuar el rol de los estereotipos culturales, un sesgo cognitivo que bien puede conllevar a errores de cálculo en contextos complejos desde el punto de vista cultural. La CQ motivacional tiene una relación positiva con el desempeño laboral. Un estudio sobre 305 agentes de bienes raíces en los EE. UU. demostró que la CQ motivacional tiene una correlación positiva con el número de transacciones de viviendas entre personas de orígenes culturales diversos.²⁷ Otro estudio de 124 negociadores estadounidenses y de Asia Oriental midió la correlación entre los niveles de CQ y los resultados de las negociaciones.²⁸ Se tomaron en cuenta tanto las diferencias individuales como la experiencia internacional, la personalidad y otros tipos de inteligencia. El estudio arrojó que la CQ predice de forma positiva la capacidad de una persona para integrar informaciones diversas, lo que trae consigo una mejora en los resultados de las negociaciones. Es decir, que la CQ puede contribuir a promover resultados cooperativos y puede propiciar situaciones donde todos salgan ganando, mientras que la falta de CQ puede obstaculizar la oportunidad de llegar a una solución cooperativa. La evidencia antes citada demuestra que la CQ confiere una variedad de beneficios concretos que pueden ayudar a los aviadores a alcanzar sus objetivos en contextos multiculturales.

El rol singular de la CQ metacognitiva

Si bien cada uno de los componentes de la CQ es importante, el rol de la CQ metacognitiva es particularmente importante.²⁹ La CQ metacognitiva es un fuerte

predictor del juicio cultural y de la toma de decisiones: en un estudio de gran influencia, a 235 estudiantes de pregrado de la región central de los Estados Unidos y 358 estudiantes de pregrado de Singapur se les asignó una escala de inteligencia cultural (CQS).³⁰ La CQS mide el desempeño de las personas respecto a cada una de las cuatro dimensiones de la CQ.³¹ Se sometió a los estudiantes a pruebas de juicio cultural basadas en situaciones y pruebas de toma de decisiones de selección múltiple. Las situaciones presentaban pares culturales que diferían de los pares culturales de los examinados en cuanto a colectivismo, distancia de poder, masculinidad y contexto alto o bajo. Los evaluadores tomaron en cuenta la edad, el sexo, la inteligencia emocional (EQ), el coeficiente de inteligencia y una variedad de rasgos de la personalidad.³² El estudio halló efectos significativos desde el punto de vista estadístico: los niveles de CQ metacognitiva predijeron el juicio cultural y la toma de decisiones.

También se ha demostrado que la CQ metacognitiva mejora la confianza, lo que conlleva a una mejor colaboración intercultural y a la creatividad en el intercambio de ideas.³³ Un estudio individual dividió a 43 directivos de nivel medio de programas de maestría en administración empresarial (MBA) en los EE. UU. en grupos de nivel de CQ alto y bajo. Luego, los investigadores compararon el desempeño de cada grupo mediante evaluaciones de clasificación múltiple realizadas por homólogos de culturas diferentes para evaluar la capacidad de los directivos para la colaboración intercultural. Los directivos con mayores niveles de CQ metacognitiva recibieron una clasificación superior de sus homólogos de otras culturas en cuanto a negociación y colaboración intercultural que aquellos que tenían menos CQ metacognitiva. De forma similar, el análisis de red social confirmó que los directivos con niveles menores de CQ metacognitiva compartieron menos información con sus homólogos de otras culturas que sus colegas con mayor CQ metacognitiva. En este estudio, la CQ metacognitiva tuvo un efecto positivo en la confianza y un posible efecto en la probabilidad de compartir ideas nuevas. Los investigadores concluyeron que “hay menos probabilidades de que los directivos que tienen niveles inferiores de CQ cognitiva hayan desarrollado [...] confianza en sus relaciones interculturales y, por lo tanto, tienen menos probabilidades de compartir ideas nuevas en estas relaciones”.³⁴

La CQ metacognitiva (específicamente la adopción de perspectivas, donde las personas tienen en cuenta cómo los antecedentes culturales de otra persona pueden determinar su conducta) puede mejorar de forma significativa la coordinación y la cooperación interculturales.³⁵ Mor *et al.*, llevaron a cabo dos estudios para examinar esta relación. Un estudio usó una muestra de 200 estudiantes de MBA y midió los niveles de CQ de los participantes usando la escala de inteligencia cultural (CQS); luego los participantes fueron evaluados por homólogos intercul-

turales en cuanto a la adopción de perspectivas y una variedad de mediciones de la eficacia. Una vez más, se halló una relación positiva entre la metacognición y la evaluación de los niveles de cooperación de los estudiantes objeto del estudio hecha por los homólogos.³⁶ Un estudio independiente publicado en el mismo artículo puso a 57 estudiantes de MBA estadounidenses en un dilema del prisionero con un homólogo chino imaginario. El estudio halló un efecto positivo entre la adopción de perspectivas culturales y la cooperación intercultural.

La bibliografía muestra claramente que la CQ metacognitiva desempeña un rol esencial en el mejoramiento del desempeño cultural. A pesar de ello, cabe señalar que la mayor parte de los entrenamientos interculturales históricamente se han centrado en preparar a las personas para desempeñarse de forma eficaz en una cultura concreta, mas no les ha enseñado cómo adaptarse a las diferencias culturales en general.³⁷ Es decir, que el entrenamiento cultural por lo general se ha centrado en el conocimiento cognitivo más que en la metacognición. El tipo de preparación antes mencionado solo se ocupa del componente cognitivo de la CQ, mas la evidencia recalca la necesidad de formar líderes capaces de ajustarse a una amplia variedad de contextos culturales. La clave de esta capacidad es la metacognición. Citando al psicólogo británico Edward de Bono: “a menos que uno lo sepa todo, lo que necesita es pensar [énfasis añadido]”.³⁸ Dicho de otro modo, no se puede preparar a los aviadores para todas las situaciones interculturales, pero se pueden encontrar formas de prepararlos para cualquier situación intercultural. La CQ metacognitiva es esencial para ese fin, y debería ser uno de los objetivos en el entrenamiento cultural de la Fuerza Aérea.

Perfeccionamiento de la inteligencia cultural mediante el entrenamiento metacognitivo

El conocimiento sobre la cultura no es suficiente para formar aviadores culturalmente adeptos. La CQ metacognitiva desempeña un rol importante en la autorregulación intercultural y puede contribuir a preparar a los aviadores a desenvolverse en una amplia variedad de culturas si se les propician las herramientas para ajustar su conducta sobre la marcha. Pero ante todo, ¿se puede entrenar la CQ metacognitiva o la percepción metacognitiva en general? Como ya comentamos, en estudios experimentales se ha demostrado que las intervenciones que elevan la CQ metacognitiva pueden mejorar la coordinación y la cooperación interculturales.³⁹ Los estudios ya citados sugieren que incluso las meras intervenciones de concienciación pueden elevar los niveles de CQ metacognitiva al incitar a las personas a que se detengan a reflexionar sobre las diferencias culturales. Además, estudios en ámbitos que no son la cultura (particularmente las ciencias) han demostrado que entrenar

la percepción metacognitiva resulta eficaz y produce beneficios sostenidos—en particular para los estudiantes con pocas aptitudes y cuando se acompaña de actividades de descubrimiento.^{40 41} La CQ metacognitiva *se puede* entrenar mediante intervenciones diseñadas con gran detalle, como se explicará más adelante. Sin embargo, el éxito de estas intervenciones depende de una diversidad de factores.

Experiencia, inmersión y asesoría

Este valor de experiencia y reflexión en contextos educativos se ha mencionado durante años. Cuando se trata de elevar la CQ metacognitiva, las intervenciones experienciales son especialmente eficaces. En un estudio que incluía a 62 estudiantes de pregrado, aquellos con quienes se intervino solo mediante conferencias mostraron menos mejorías de la CQ, mientras que los estudiantes que recibieron conferencias seguidas de un componente experiencial demostraron niveles superiores de CQ, independientemente de sus conocimientos, habilidades o actitudes anteriores.⁴² También se ha sugerido que la asesoría es una forma eficaz de mejorar la CQ, sobre todo si incluye aprendizaje experiencial dirigido a la concienciación y a la adopción de perspectivas, dos componentes esenciales de la percepción metacognitiva.⁴³ En un metanálisis cualitativo de la bibliografía sobre la CQ, Van der Horst and Albertyn reconocen que la asesoría que incorpora la CQ metacognitiva facilita la adopción de perspectivas y mejora la percepción cultural. Los autores lo señalan bien claro: “la bibliografía acerca de la CQ reconoce cada vez más la importancia de los enfoques experienciales hacia el desarrollo y el aprendizaje en contextos interculturales”.⁴⁴

La variación en los contextos de aprendizaje también es importante. El aprendizaje experiencial y asesorado de la CQ ofrece a los estudiantes una oportunidad de aplicar los conceptos nuevos en contextos diferentes y, por ende, puede ser más eficaz para ayudar a los aviadores a aplicar lo que están aprendiendo que simplemente darles información que aumente sus conocimientos. Loewenstein, Thompson y Gentner concluyeron que el entrenamiento se debe combinar con una oportunidad de aplicar los principios impartidos en clases a situaciones múltiples.⁴⁵ Esto se demostró cuando a los participantes de un grupo de tratamiento se les pidió que compararan dos estudios de casos de negociación, mientras que a un grupo de control se lo expuso a cada uno de los estudios de casos por separado. El acto de comparar los estudios de casos condujo a una mejor transferencia hacia un escenario de negociación que simplemente revisar cada estudio de casos por separado. Por lo tanto, es válido señalar que todo entrenamiento metacognitivo—sea o no experiencial— debe ofrecer amplias oportunidades de aplicar los principios de la CQ metacognitiva en contextos nuevos. El simple hecho de leer y hacer inferencias sobre los principios no ofrece a los aviadores una oportunidad de

practicar sus habilidades. Las simulaciones o los adiestramientos, más que las conferencias en el aula, son idóneos para este fin.

Recapitulación de las preguntas clave

Pregunta 1: ¿Es suficiente el conocimiento acerca de las culturas y las múltiples formas en que se diferencian para elevar la CQ?

Dicho de forma simple, la respuesta a esta pregunta es un “no” rotundo. Un entrenamiento que solo brinde conocimientos sobre culturas específicas y sobre las tipologías de las diferencias culturales solo eleva los niveles de inteligencia cultural cognitiva de los aviadores. Si bien este tipo de entrenamiento es un precursor necesario para las otras dimensiones de la CQ, no es suficiente por sí solo. Al fin y al cabo, no es posible preparar a los estudiantes para cada contingencia de índole cultural. La Fuerza Aérea por lo general ha venido entrenando a los aviadores en ámbitos de la cultura y les ha brindado detalles acerca de culturas específicas. Si en la Fuerza Aérea queremos formar con éxito líderes competentes desde el punto de vista intercultural, debemos ir más allá de brindar este tipo de información: debemos ir más allá de darles a las personas una percepción de la cultura a nivel de conocimiento. La Fuerza Aérea no puede entrenar a los aviadores para todas las contingencias interculturales y, por lo tanto, debe prepararlos para cualquier situación intercultural. Como figura en la bibliografía, la clave para desentrañar esta capacidad radica en la CQ metacognitiva, no en la CQ cognitiva de forma aislada.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos de la CQ son más importantes en un entrenamiento encaminado a elevar este tipo de inteligencia?

La CQ metacognitiva se debería abordar en todo entrenamiento cultural. Es en la CQ metacognitiva donde las personas planifican, observan y corrigen su enfoque hacia las interacciones culturales. Es allí donde se sitúan y se usan las estrategias de adaptación cultural. La bibliografía ilustra claramente que la CQ metacognitiva confiere beneficios sustanciales en una variedad de contextos, mejorando el intercambio de ideas,⁴⁶ la colaboración intercultural⁴⁷ y —algo crucial para la Fuerza Aérea— el juicio cultural y la toma de decisiones.⁴⁸ La metacognición es la clave para desarrollar los niveles de CQ de los aviadores y además rinde los mayores beneficios en áreas que son importantes para el servicio.

Pregunta 3: ¿Qué tipos de actividades de aprendizaje son idóneos para elevar la CQ de los aviadores?

Las actividades de aprendizaje experiencial que ofrecen una variedad de contextos e incitan a los aviadores a reflexionar sobre su conducta son ideales. El aprendizaje es un fenómeno complejo, ya que entraña elementos cognitivos, ambientales y sociales. Sin embargo, la literatura muestra que las actividades de aprendizaje inductivo y experiencial son ideales para desarrollar la CQ metacognitiva.

Perfeccionamiento de la CQ experimental –Posibles modelos

Es posible perfeccionar la CQ metacognitiva, pero ello requiere de esfuerzo e intencionalidad. Es poco probable que los estudiantes experimenten beneficios incidentales en esta área. Se ha dicho que las personas tienen una disposición etnocéntrica y que hacen falta intervenciones para superar esta orientación.⁴⁹ Es decir, el aumento de la CQ no es algo que ocurra de forma natural. La selección de la intervención debe estar orientada por una variedad de factores. La duración, la naturaleza y la intensidad de los roles multiculturales que se espera que desempeñen los aviadores perfilan el tipo de habilidad cultural que se requiere de ellos. Es importante tener en cuenta cada uno de estos aspectos, ya que todos afectan la selección de la intervención. No obstante, dada la importancia de la CQ metacognitiva, se debe hacer énfasis en los aspectos del entrenamiento que hagan que las personas sean más perceptivas de sí mismas, más reflexivas y más autorregulables en contextos multiculturales, sin importar qué rol llegue a desempeñar el aviador al final. Tal entrenamiento irá más allá de brindar información sobre la cultura: les dará a los aviadores las herramientas necesarias para hacer ajustes en las interacciones interculturales sobre la marcha. Los modelos siguientes pueden ayudar a la Fuerza Aérea a facilitar este tipo de entrenamiento.

Los asimiladores culturales de Triandis

Uno de los programas de entrenamiento de la CQ promovidos por el Departamento de Defensa de mayor antigüedad es el de los asimiladores culturales de Triandis. Según Triandis,⁵⁰ el entrenamiento de la CQ debería contener estos dos elementos: juicios (no actuar hasta tener más información) y atender mentalmente a la situación, con sus múltiples complejidades culturales. Estos elementos son altamente metacognitivos. Triandis sugiere que la contención de juicios y la atención mental se pueden mejorar mediante asimiladores culturales, un entrenamiento donde los estudiantes aprenden a interpretar una situación de una manera en que la interpretaría el nativo de otra cultura. El entrenamiento con asimiladores culturales fue elaborado por primera vez por la Universidad de Illinois a petición de la

Marina de los EE. UU.⁵¹ Los asimiladores culturales contienen pruebas de selección múltiple basadas en situaciones. Estas pruebas de selección múltiple ofrecen una situación que presenta una desconexión cultural entre la cultura de la EE.UU. y otra cultura. Las selecciones en cada pregunta constan de tres explicaciones frecuentes (pero incorrectas) para la desconexión contextual, así como una explicación contrapuesta (pero correcta). Las respuestas incorrectas son respuestas habituales que dan los estadounidenses y representan conceptos erróneos frecuentes. Las respuestas correctas llevan a comentarios extensos sobre estas áreas de diferencia.

El efecto del entrenamiento con asimiladores culturales es hacer que los participantes sean más diestros al manejar situaciones en pares culturales específicos. Si bien los asimiladores culturales no son explícitamente metacognitivos en sentido estricto, este entrenamiento sí ofrece oportunidades para la autorreflexión y promueve de forma implícita la percepción metacognitiva. Como prueba de selección múltiple, también es fácil de graduar a escala. Sin embargo, el entrenamiento con asimiladores culturales también es limitado, ya que solo se centra en pares culturales específicos y ese tipo de entrenamiento no ofrece un conjunto de herramientas metacognitivas listas para aplicarse a entornos fuera de la clase. Además, este entrenamiento no es experiencial ni les da a los estudiantes la oportunidad de practicar lo que aprendieron en situaciones del mundo real.

La intervención experiencial de MacNab

La intervención experiencial de MacNab es especialmente prometedora en cuanto al desarrollo de la percepción metacognitiva de los aviadores.⁵² Esta intervención consta de siete etapas del aprendizaje:

- En la etapa 1, los estudiantes reciben conocimiento declarativo acerca de la variación cultural. Esta etapa mejora la CQ cognitiva de los estudiantes al ofrecerles un marco para entender cómo varían las culturas. En un contexto de la Fuerza Aérea, se puede aprovechar esta oportunidad para presentarles las 12 dimensiones de la cultura o dimensiones de Hofstede a los aviadores.
- En la etapa 2, los estudiantes reciben instrucciones donde se les pide salir a diseñar su propia experiencia intercultural y analizar esta experiencia en términos del marco presentado en la etapa 1. Esta es una actividad de reflexión previa que promueve la regulación metacognitiva mediante la planificación.
- En la etapa 3, el profesor les ofrece a los estudiantes comentarios y asesoría acerca de su propuesta, dándoles el sustento y la asistencia que tanto necesitan.
- En la etapa 4, los estudiantes salen y realmente tienen una experiencia intercultural de su elección.

- En la etapa 5, los estudiantes describen y reflexionan acerca de esta experiencia respecto del marco que recibieron en la etapa 1.
- La etapa 6 implica comentarios adicionales del profesor.
- La etapa 7 les permite a los aviadores compartir las lecciones aprendidas en un contexto social con sus compañeros mediante una discusión grupal.

Este modelo ofrece muchas ventajas. Para empezar, funciona: un grupo de tratamiento que usó este método mostró una mejoría significativa desde el punto de vista estadístico de la CQ metacognitiva entre 743 estudiantes internacionales de universidades estadounidenses y australianas. La intervención también es explícitamente metacognitiva e incorpora tanto la teoría cognitiva como la de aprendizaje social; ofrece asesoría y reflexión personal, así como aprendizaje grupal. Sin embargo, tiene inconvenientes significativos. En primer lugar, la intervención de MacNab requiere que los alumnos diseñen sus propias experiencias. Esto significa que los estudiantes necesitarán ser relativamente autoperceptivos y maduros para tener éxito. En segundo lugar, la intervención consume mucho tiempo, lo que restringe su sentido práctico. Por último, la Fuerza Aérea también tiene restricciones que otros organismos de entrenamiento cultural no tienen: hay consideraciones de seguridad operativa (OPSEC) que limitan cuánto se puede promover que los aviadores interactúen con otras personas.

A pesar de estos posibles inconvenientes, la eficacia demostrada de la intervención experiencial de MacNab justifica que quienes elaboran el entrenamiento cultural de la Fuerza Aérea la tomen más en cuenta. Las preocupaciones antes citadas se pueden mitigar: un espacio intercultural simulado donde figuren miembros de una cultura determinada verificados por el Departamento de Defensa puede atenuar las preocupaciones de seguridad operativa al crear un espacio seguro para practicar las interacciones interculturales. Por otro lado, si una intervención experiencial de esta índole se incorporara a planes de estudios más extensos, se podría llevar a cabo junto con otros entrenamientos sin que ocupara tanto tiempo por sí sola (por ejemplo, durante un programa de aprendizaje de idiomas). Por último, capacitar a los docentes puede contribuir a superar las dificultades que enfrentan los estudiantes menos maduros. Si se capacita a los docentes para que administren experiencias de aprendizaje cultural, pueden ayudar de forma más eficaz a los aviadores menos maduros a diseñar experiencias culturales útiles.

Adiestramientos culturales cognitivos

Otro modelo útil puede incluir adaptar los adiestramientos cognitivos para el ámbito de la cultura. Este modelo coloca a los estudiantes en el rol de participantes activos en una comunidad de aprendizaje y les ofrece un sustento para aprender

habilidades críticas usando una combinación de modelización, simulaciones y asesoría.⁵³ El propósito principal de las simulaciones es acercarse a las situaciones interculturales del mundo real de la forma más precisa posible, mientras se retira paulatinamente el apoyo que puede ofrecer un instructor. Esto prepara a los alumnos para transferir sus habilidades culturales al mundo real. Consta de cinco fases:

- La fase 1, en la cual los instructores modelan situaciones de la vida real. En el caso del entrenamiento de la inteligencia cultural, los instructores pueden modelar para los estudiantes situaciones interculturales de la vida real, con las complicaciones que surgen por las diferencias culturales. Los estudiantes reciben instrucciones explícitas y se les pide que reflexionen sobre la situación.
- En la fase 2, los aviadores simulan una interacción intercultural del mundo real y reciben asesoría de un instructor. Esta etapa no trae asociado un tiempo definido y la rapidez del aprendizaje puede variar de un estudiante a otro.
- La fase 3 comprende un intervalo de tiempo mayor en que los aviadores continúan simulando las interacciones mientras la asesoría y el sustento que reciben se van reduciendo constantemente, volviéndose paulatinamente competentes por sí solos en contextos multiculturales.
- En la fase 4, los estudiantes se vuelven aviadores con iniciativa propia y son capaces de aplicar las habilidades que adquirieron por su cuenta, incluso fuera del aula.

Los adiestramientos cognitivos ofrecen varias ventajas al permitir la modelización en los confines de un entorno controlado. Los aviadores aprenden a realizar una tarea o encargarse de un problema antes de enfrentarlos en el mundo real, que tiene poca tolerancia para errores o riesgos—sobre todo para los aviadores. En segundo lugar, el modelo de adiestramiento también les da a los aviadores una oportunidad de integrar la práctica con la teoría a medida que aprenden, ya que les permite aplicar lo que están aprendiendo en las simulaciones. También resulta más práctico simular las experiencias en el aula que propiciar oportunidades de práctica inmediata en el mundo real. Sin embargo, este enfoque también tiene sus inconvenientes: como sugieren otros modelos mencionados, los adiestramientos cognitivos requerirían que muchas instituciones rediseñen sus planes de estudios. Un adiestramiento de este tipo también requiere una considerable inversión de tiempo: las habilidades necesarias para convertirse en un experto intercultural con percepción metacognitiva no se dan de la noche a la mañana. Habría que capacitar a los instructores en las habilidades de inteligencia cultural y darles una preparación extensa de forma tal que se reduzca el andamiaje, así como evaluar las simulaciones interculturales que diseñen los estudiantes. Por último, habría que

establecer criterios para determinar cuándo un alumno ha alcanzado la fase final de competencia en el adiestramiento.

Medición de los resultados

Se han diseñado varias mediciones para evaluar los niveles de CQ de las personas. La medición principal que figura en la bibliografía es la Encuesta sobre inteligencia cultural (CQS) diseñada por Van Dyne y Ang.⁵⁴ Esta medición evalúa la CQ de las personas a partir del marco de cuatro componentes, asignando puntajes individuales para los componentes cognitivo, metacognitivo, motivacional y conductual de la CQ. Los intentos de validar la CQS han sido esenciales para validar el modelo tetradimensional de la CQ. Esta escala permite a los evaluadores de un programa valorar los efectos que ha tenido una intervención en los diversos subcomponentes de la CQ y ofrecen datos valiosos sobre qué aspectos una intervención han sido satisfactorios.

También se han propuesto evaluaciones alternativas que se centran en cómo las personas usan la CQ en contextos simulados.⁵⁵ Estas medidas alternativas evaluarían a los estudiantes en cuanto a su desempeño en situaciones simuladas o del mundo real mediante una variedad de criterios basados en tareas. A modo de ejemplo, se diseñarían evaluaciones basadas en tareas donde la consecución exitosa de un resultado dependa de la destreza en el uso de la CQ. Las evaluaciones alternativas que repliquen las circunstancias en las cuales se espera que los aviadores sostengan interacciones culturales bien podrían ser una buena forma de verificar que lo aprendido haya devenido en habilidades culturales. Sin embargo, esas pruebas son complejas de diseñar y difíciles de validar, y no se prestan con facilidad al análisis cuantitativo. Las evaluaciones alternativas combinadas son prometedoras para la validación por métodos mixtos en el futuro cuando se combinan con mediciones cuantitativas como la CQS.

Conclusión e indicaciones para el futuro

Esta revisión bibliográfica indagaba si propiciarles conocimientos a los estudiantes sobre culturas específicas y sobre la forma en que estas difieren es suficiente para elevar su inteligencia cultural. Al parecer, la respuesta es “no”. Tales conocimientos solo representan el aspecto cognitivo de la CQ y no son suficientes para mejorar la CQ general de los aviadores. Al diseñar un entrenamiento de la CQ, las evidencias sugieren que aplicar un enfoque con énfasis en la metacognición es lo más beneficioso, sobre todo en la preparación de aviadores que van a trabajar en contextos multiculturales que cambian con frecuencia. Una intervención que se centre en la CQ metacognitiva puede preparar a los aviadores para una mayor variedad de in-

teracciones interculturales al enseñarles a regular su propia cognición y cambiar su forma de abordar estas interacciones. Si bien la evidencia sugiere que es posible elevar la CQ metacognitiva, las investigaciones también deben examinar el rol crucial que juegan los factores de la personalidad en el resultado de tales intervenciones. Los análisis interfactoriales mediante escalas psicométricas establecidas, como la Prueba de los Cinco Factores, representan un área de investigación que aún queda por explorar. Los efectos positivos de la CQ metacognitiva aplicados a entornos del mundo real también serían fructíferos. El rol de la CQ metacognitiva en la adquisición satisfactoria de lenguas extranjeras también es promisorio para indagaciones futuras. Los efectos del entrenamiento deberían medirse de forma longitudinal para verificar que la intervención haya traído consigo una transferencia positiva. Realizar estudios adicionales sobre los efectos a largo plazo del aumento de la percepción metacognitiva también puede resultar fructífero, sobre todo al medirlos contra las singulares exigencias institucionales de la Fuerza Aérea. □

Notas

1. John H. Flavell, "Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental inquiry," *APA PsycNet* (1979), <https://psycnet.apa.org/record/1980-09388-001>.
2. Ibid.
3. Anat Zohar and Adi Ben David, "Paving a Clear Path in a Thick Forest," *APA PsycNet*, <https://psycnet.apa.org/record/2009-21953-001>.
4. A. L. Brown, "Metacognition, Executive Control, Self-Regulation, and Other More Mysterious Mechanisms," *Scientific Research Publishing* (1987), https://www.researchgate.net/publication/302429263_Metacognition_executive_control_self_regulation_and_other_more_mysterious_mechanisms.
5. Ibid.
6. P. C. Earley and S. Ang, "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures," *Stanford University Press* (2003), <https://psycnet.apa.org/record/2003-88428-000>.
7. D. C. Thomas, E. Elron, G. Stahl, B. Z. Ekelund, E. C. Ravlin, J. Cerdin, S. Poelmans, R. Brislin, A. Pekerti, Z. Aycan, M. Maznevski, K. Au, and M. B. Lazarova, "Cultural Intelligence: Domain and Assessment," *International Journal of Cross Cultural Management* 8(2), 2008, P. 126.
8. Soon Ang, Linn Van Dyn, and Mei Lin Tan et al., "Cultural Intelligence," https://www.researchgate.net/publication/284774026_Cultural_intelligence.
9. David C. Thomas et al., "Cultural Intelligence."
10. Linn Van Dyne, Soon Ang and Christine Koh, "Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale," *Rutledge*, (2008).
11. Christopher P. Earley, and Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon," *PsycNet*, <https://psycnet.apa.org/record/2007-00829-010>.
12. Harry C. Triandis, "Individualism vs Collectivism," <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022002186017002006>.
13. Shalom H. Schwartz and Wolfgang Bilsky, "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values," <https://psycnet.apa.org/record/1988-01444-001>.

14. P. C. Earley and S. Ang, (2003).
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. A. L. Brown, J. H. Flavell, "Metacognitive Theories," (1987), <https://psycnet.apa.org/record/1996-21921-001>.
20. Ibid.
21. J. H. Flavell, (1979).
22. Satish P Deshpande and Chockalingam Viswesvaran, "Is Cross-Cultural Training of Expatriate Managers Effective," *APA PsycNet*, <https://psycnet.apa.org/record/1993-19666-001>.
23. Ibid.
24. Ibid.
25. Michele J. Gelfanda and Sophia Christakopoulou, "Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *ELSEVIER*, vol. 79(3), P. 248-269.
26. Gillian Ku, Cynthia S. Wang, and Adam D. Galinsky, "Perception through a Perspective-Taking Lens," *ELSEVIER*, September 2010.
27. Xiao-Ping Chen, Dong Liu, and Rebecca Portnoy, "A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales," (2012), <https://psycnet.apa.org/record/2011-16401-001>.
28. Lynn Imai and Michele J. Gelfand, "The Culturally Intelligent Negotiator," <https://culture.alq.com/wp-content/uploads/2016/06/OBHDP-2010-Imai-Gelfand.pdf>.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. R. Y. J. Chua, Michael W. Morris and Shira Mor, "Collaborating across Cultures," <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-127.pdf>.
34. Ibid. P. 123.
35. Shira Mor, Michael W. Morris, and Johann Jon, "Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills," https://www.researchgate.net/publication/263075086_Identifying_and_Training_Adaptive_Cross-Cultural_Management_Skills_The_Crucial_Role_of_Cultural_Metacognition.
36. Ibid.
37. Christopher P. Earley and Randall S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager" *Academy of Management Learning & Education*, Vol 3 No. 1, March 2004, <https://www.jstor.org/stable/40214236>.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. Anat Zohar and Bracha Peled, "The Effects of Explicit Teaching of Metastrategic Knowledge on Low-and High-Achieving Students," <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959475207000862>.

41. Kimberly D. Tanner, "Promoting Student Metacognition," *CBE Life Sci Educ*, Summer 2012, <https://www.lifescied.org/doi/10.1187/cbe.12-03-0033>.
42. Margaret A. Nolan and Raghu Kurthakoti, "Experience Matters: The Differential Impact of Pedagogy on Student's Cultural Intelligence - an Exploratory Study," *Journal of Higher Education Theory and Practice*, June 2017.
43. Catherine A. Van der Horst and Ruth M. Albertyn, "The Importance of Metacognition and the Experiential Learning Process within a Cultural Intelligence-Based Approach to Cross-Cultural Coaching," 2018, https://www.researchgate.net/publication/325475416_The_importance_of_meta_cognition_and_the_experiential_learning_process_within_a_cultural_intelligence-based_approach_to_cross-cultural_coaching.
44. Ibid.
45. Jeffrey Loewenstein, Leigh Thompson, and Gentner, "Analogical Learning in Negotiation Teams," <https://www.jstor.org/stable/40214178>.
46. Ibid.
47. Ibid.
48. Ibid.
49. Harri C. Triandis, "Cultural Intelligence in Organizations," <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601105275253>.
50. Ibid.
51. David Weldon, Don Carlston, A. Kent Rissman and Leonard Slobodin et al., "A Laboratory Test of Effects of Culture Assimilator Training," August 1975, https://www.researchgate.net/publication/232538921_A_laboratory_test_of_effect_of_culture_assimilator_training.
52. Brent R. MacNab, "An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education," February 2012, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1052562911412587>.
53. Barbara Legrand Brandt, James A. Farmer Jr., and Annette Buckmaster, "Cognitive Apprenticeship Approach to Helping Adults Learn," <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ace.36719935909>.
54. Ibid.
55. Harold F. O'Neil and Jamal Abedi, "Reliability and Validity of a State Metacognitive Inventory," December 1996, <https://cresst.org/wp-content/uploads/TECH469.pdf>.



Sargento Mayor Benjamin Steel, USAF

El Sargento Mayor Steel es Oficial Superior Enlistado del Escuadrón de Explotación de Información del Centro Nacional de Inteligencia Aérea y Espacial. En virtud de ese cargo, dirige un escuadrón de investigadores militares y civiles en el Escuadrón de Inteligencia de Código Abierto principal de la Fuerza Aérea. Es lingüista de carrera y habla alemán, hebreo, yidis, urdu, hindi, pastún y panyabí con fluidez. El Sargento Steel es Licenciado en Relaciones Internacionales, Máster en Traducción e Interpretación y está cursando un doctorado en educación.