



Diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano

Chandi Muñoz, Anthony Xavier y Naranjo Sanchez, Mikaela Abigail

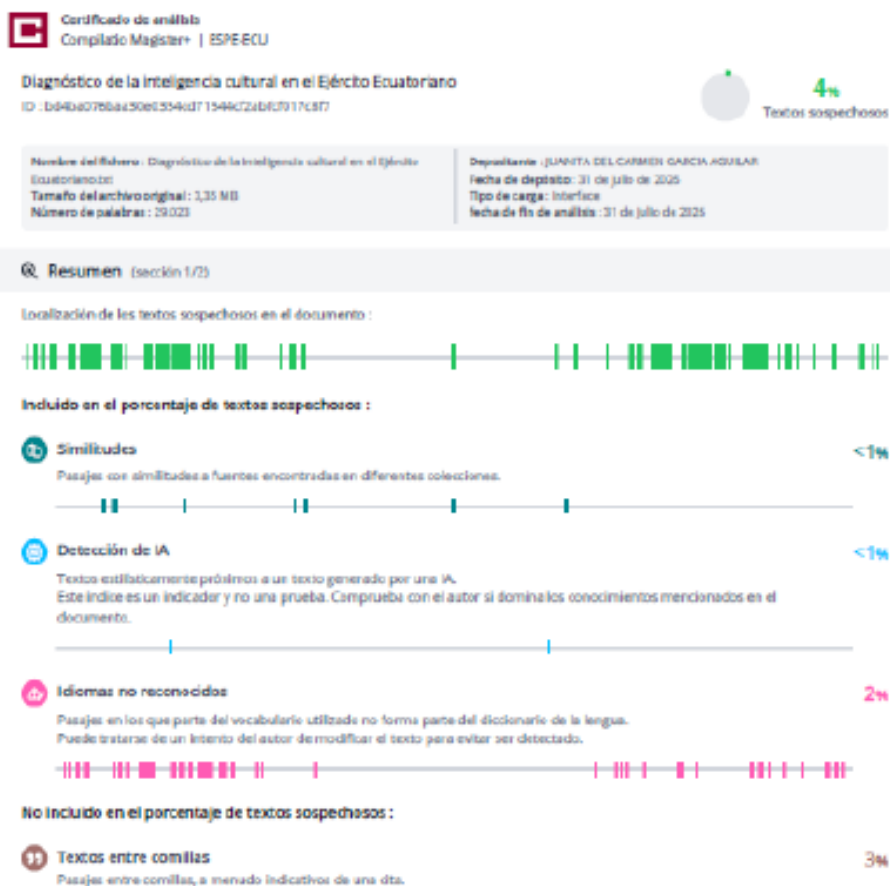
Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Trabajo de integración curricular, previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen PhD

Sangolquí, 31 de julio de 2026



JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
 Firmado digitalmente por JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR
 Fecha: 2026.08.07 18:05:54 -05'00'

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen PhD

Directora



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Certificación

Certifico que el trabajo de integración curricular: **“Diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano”** fue realizado por los señores **Chandi Muñoz Anthony Xavier y Naranjo Sanchez Mikaela Abigail**, el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE; habiéndose efectuado una revisión integral de forma y de fondo conforme a los lineamientos y formatos institucionales vigentes. Además, fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de julio de 2026

JUANITA DEL
CARMEN
GARCIA
AGUILAR

Firmado digitalmente
por JUANITA DEL
CARMEN GARCIA
AGUILAR
Fecha: 2026.08.07
18:06:31 -05'00'

Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen PhD

Directora

C.C.1712615325



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Chandi Muñoz, Anthony Xavier y Naranjo Sanchez, Mikaela Abigail**, con cédulas de ciudadanía n° 1727321372 y 1753507936, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **Diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Chandi Muñoz, Anthony Xavier

C.C.: 1727321372

Sangolquí, 31 de julio de 2026

Naranjo Sanchez, Mikaela Abigail

C.C.: 1753507936



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio

Carrera de Administración de Empresas

Autorización de Publicación

Nosotros **Chandi Muñoz, Anthony Xavier y Naranjo Sanchez, Mikaela Abigail**, con cédulas de ciudadanía n° 1727321372 y 1753507936, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **Diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 31 de julio de 2026

Chandi Muñoz, Anthony Xavier

C.C.: 1727321372

Naranjo Sanchez, Mikaela Abigail

C.C.: 1753507936

Dedicatoria

Dedico todo el trabajo de mi vida académica a mi familia, porque por ellos pude afrontar la etapa más difícil de mi vida.

A mi padre Xavier, que siempre ha estado pendiente de que nada me falte y de darme todas las comodidades posibles para culminar esta etapa. Por apoyarme en lo que le pedí para hacer que la vida no sea tan difícil.

A mi madre Nory, que siempre se levantó antes que mi para que yo pueda afrontar el día a día, por siempre estar pendiente de lo que me pasaba y cómo me sentía. Por nunca dejar que baje los ánimos en ningún momento de mi vida.

A mi hermana Liz, por ser la persona que siempre trata de hacer sentir bien a la familia, por tener la madurez de entender lo que pasa a su alrededor y ayudar con ello. Gracias por mantener a tu niña interior para alegrarnos el día.

A mi novia Eli, por hacer que hasta ahora mi vida sea más tranquila.

Anthony Xavier Chandi Muñoz

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por regalarme sabiduría, fuerza y fe para llegar hasta este momento tan importante. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles y por recordarme que siempre existía una razón para seguir adelante.

A mi familia y amigos, quienes fueron parte fundamental de esta etapa. De manera especial, a mis padres, Orlando Coro y Mayra Ayala, por su amor, consejos, apoyo incondicional y por estar presentes en cada momento. Este logro también les pertenece, porque detrás de cada avance estuvo su esfuerzo, confianza y deseo de verme salir adelante.

A mi hermana, Emily Coro, la persona que más quiero en este mundo. Gracias por tu cariño, por hacerme sonreír en los días difíciles y por acompañarme de una forma única y especial. Este logro también lo guardo con mucho amor para ti.

Dedico este trabajo principalmente a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar esta carrera, por bendecirme con la capacidad, la fortaleza y la sabiduría de superar cada reto y por permitirme culminar con éxito esta etapa importante de mi vida.

A mis padres, Lenin y Johanna por su amor incondicional, por apoyarme en cada etapa de mi vida, por brindarme siempre su orientación y ayudarme a encontrar soluciones en momentos difíciles. Gracias por cada esfuerzo y sacrificio realizado para que nunca me falte lo necesario y, sobre todo, por creer en mí, porque su confianza fue el impulso que me sostuvo y me impulsó a seguir adelante para alcanzar esta meta. Este logro también les pertenece.

A mi hermana, Daniela, por estar siempre a mi lado, por escucharme con paciencia en cada momento de este proceso y por brindarme su apoyo y comprensión cuando más lo necesité.

A mi pareja, Dylan, por su compañía, por escucharme y brindarme palabras de ánimo en los momentos que más lo necesité. Gracias por creer en mí y acompañarme en este importante logro.

Mikaela Abigail Naranjo Sanchez

Agradecimiento

Extendemos un profundo agradecimiento a todas las personas que conocimos en este recorrido en la institución. Quienes nos ayudaron a seguir adelante con esfuerzo y resiliencia a las adversidades que se presentan en la vida, las que hacen entender que el mundo no se acaba cuando algo va mal, las que como personas son la mejor compañía que podemos tener para afrontar lo que se ponga en frente.

A todos los docentes que nos ampliaron la visión del mundo con su experiencia, dedicación y vocación por enseñar, a quienes nos han dado el conocimiento necesario para resolver situaciones inesperadas que se nos presenten en la vida laboral.

Y por último, y más importante, a Dios que nos ha dado, nos da y nos dará la fortaleza y calidez de su compañía para disfrutar de este camino llamado vida en cada una de sus etapas.

Contenido

Certificación	3
Responsabilidad de autoría	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento	8
Resumen	16
Abstract	17
Capítulo I	18
Introducción.....	18
Planteamiento del problema	19
Justificación.....	24
Conveniencia	24
Relevancia social	24
Implicaciones prácticas.....	24
Valor teórico	25
Utilidad metodológica	25
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Hipótesis	26

	10
Estructura de la investigación.....	26
Capítulo II.....	28
Marco teórico	28
Antecedentes históricos de inteligencia cultural	29
Teorías de soporte	31
Conceptualización de la variable.....	37
Conceptualización de inteligencia	37
Conceptualización de inteligencia cultural	39
Modelo utilizado	40
Modelo de la inteligencia cultural según el modelo de Ang y Van Dyne	40
Instrumentos y técnica de análisis.....	41
Escala de medición.....	41
Estado del arte: inteligencia cultural en ejércitos o instituciones militares	42
Modelo de la investigación	47
Capítulo III.....	49
Marco metodológico.....	49
Enfoque de la investigación.....	50
Diseño de la investigación	51
Corte.....	52
Alcance	53
Objeto del estudio	53

	11
Valores institucionales	54
Cadena de valor.....	55
Mapa de procesos	55
Población	56
Fuentes de información	58
Técnicas de recolección de datos	59
Encuesta	60
Juicio de expertos	61
Instrumento de recolección de datos	61
Consentimiento informado.....	62
Inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano	64
Procedimiento para la recolección de datos	74
Procesamiento de datos	75
Técnicas estadísticas	76
Análisis exploratorio.....	77
Análisis de fiabilidad	78
Análisis factorial exploratorio.....	80
Análisis multivariante de la varianza (MANOVA).....	85
Validación del instrumento.....	91
Validación cualitativa del instrumento CQS	92
Validación cuantitativa del instrumento CQS	100

	12
Análisis de fiabilidad	103
Análisis de fiabilidad general del instrumento de inteligencia cultural.....	104
Análisis de fiabilidad por dimensiones del instrumento de inteligencia cultural	104
Capítulo IV	107
Análisis de datos.....	107
Análisis demográfico.....	108
Inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano	115
Comprobación de hipótesis	118
Dimensión motivacional.....	119
Dimensión conductual	124
Dimensión metacognitiva.....	128
Dimensión cognitiva.....	133
Análisis de la inteligencia cultural según las características demográficas	138
Prueba M de Box	139
Diferencias generales en la inteligencia cultural entre los grupos estudiados	140
Consistencia de las puntuaciones en cada dimensión de la inteligencia cultural .	141
Características demográficas relacionadas con cada dimensión de la inteligencia cultural.....	142
Comparaciones entre categorías	143
Conclusión	147
Discusión de resultados.....	148

	13
Capítulo V	149
Conclusiones y recomendaciones.....	149
Conclusiones.....	150
Recomendaciones	154
Referencias	156
Apéndice	164

Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura de la investigación	27
Tabla 2. Instrumento CQS.....	65
Tabla 3. Rango del alfa de Cronbach	80
Tabla 4. Escala para evaluar los resultados de la prueba KMO	81
Tabla 5. Supuestos y criterios generales de interpretación	87
Tabla 6. Estadísticos utilizados en el MANOVA.....	88
Tabla 7. Proceso general de interpretación del MANOVA	90
Tabla 8. Validación del contenido general del cuestionario	94
Tabla 9. Validación detallada de los ítems del cuestionario.....	96
Tabla 10. Alfa de Cronbach de estudios previos del instrumento CQS	102
Tabla 11. Escalas analizadas para la confiabilidad del instrumento CQS	103
Tabla 12. Alfa de Cronbach general del instrumento de inteligencia cultural	104
Tabla 13. Alfa de Cronbach por dimensiones del instrumento de inteligencia cultural	105
Tabla 14. Prueba KMO y Bartlett	116
Tabla 15. Varianza total explicada	116
Tabla 16. Matriz de componentes.....	117
Tabla 17. Prueba de igualdad de matrices de covarianzas	140
Tabla 18. Efectos multivariantes según la traza de Pillai	140
Tabla 19. Resultados de la prueba de Levene	142
Tabla 20. Efectos univariados estadísticamente significativos	142
Tabla 21. Comparaciones por parejas según género	144
Tabla 22. Comparaciones post hoc DMS significativas según educación.....	144
Tabla 23. Comparaciones post hoc DMS significativas en la dimensión cognitiva	145
Tabla 24. Comparaciones post hoc DMS significativas según rango	146

Índice de Figuras

Figura 1. Indeterminación de la Inteligencia Cultural y su Relación con la Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano	20
Figura 2. Línea de tiempo de las teorías y modelos de soporte de la inteligencia cultural.	32
Figura 3. Diagrama del modelo de investigación	47
Figura 4. Cadena de valor	55
Figura 5. Mapa de procesos	55
Figura 6. Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra	57
Figura 7. Fórmula del Alfa de Cronbach.....	79
Figura 8. Género	108
Figura 9. Nivel educativo	109
Figura 10. Religión	109
Figura 11. Identidad de cultura	110
Figura 12. Estado civil.....	111
Figura 13. Región.....	112
Figura 14. Rango	113
Figura 15. Clasificación.....	114
Figura 16. Distribución porcentual de respuestas en la dimensión motivacional.....	119
Figura 17. Distribución porcentual de respuestas en la dimensión conductual	124
Figura 18. Distribución porcentual de respuestas en la dimensión metacognitiva	128
Figura 19. Distribución porcentual de respuestas en la dimensión cognitiva.....	133

Resumen

La presente investigación, titulada “Diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano”, tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de esta capacidad en el personal institucional. Se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-exploratorio. Para el componente cuantitativo se adaptó y aplicó el Cultural Intelligence Scale (CQS), integrado por 29 ítems y cuatro dimensiones a 1.643 participantes; el instrumento fue validado mediante el juicio de 15 expertos y una prueba piloto. La información se procesó con estadística descriptiva, alfa de Cronbach, análisis factorial exploratorio y MANOVA. Los resultados evidenciaron una excelente consistencia interna del cuestionario ($\alpha = 0,990$) y la conformación de un componente general que explicó el 84,145 % de la varianza. La dimensión motivacional presentó la mayor carga factorial, seguida de la conductual, la metacognitiva y la cognitiva, por lo que se rechazó la hipótesis planteada. Aunque se identificaron diferencias según ciertas características demográficas, sus tamaños de efecto fueron reducidos. Se concluye que el personal posee una base positiva de inteligencia cultural, especialmente en su disposición y confianza para interactuar en contextos diversos; sin embargo, requiere fortalecer el conocimiento específico sobre normas, valores, costumbres y prácticas culturales para mejorar la planificación, la adaptación y la interacción cívico-militar.

Palabras clave: Inteligencia cultural, Ejército Ecuatoriano, Escala de la Inteligencia Cultural, adaptación intercultural, personal militar.

Abstract

The present study, entitled “Diagnosis of Cultural Intelligence in the Ecuadorian Army,” aimed to assess this capability among institutional personnel. A mixed-methods approach was employed, with a non-experimental, cross-sectional design and a descriptive-exploratory scope. For the quantitative component, the Cultural Intelligence Scale (CQS), comprising 29 items and four dimensions, was adapted and administered to 1,643 participants. The instrument was validated through the judgment of 15 experts and a pilot test. The data were analyzed using descriptive statistics, Cronbach’s alpha, exploratory factor analysis, and MANOVA. The results showed excellent internal consistency of the questionnaire ($\alpha = 0.990$) and the formation of a general component that explained 84.145% of the total variance. The motivational dimension had the highest factor loading, followed by the behavioral, metacognitive, and cognitive dimensions; therefore, the proposed hypothesis was rejected. Although differences were identified according to certain demographic characteristics, their effect sizes were small. It is concluded that personnel possess a positive foundation of cultural intelligence, particularly regarding their willingness and confidence to interact in culturally diverse contexts. However, specific knowledge of cultural norms, values, customs, and practices should be strengthened to improve planning, adaptation, decision-making, and civil-military interaction.

Keywords: Cultural intelligence, Ecuadorian Army, Cultural Intelligence Scale, intercultural adaptation, military personnel.

Capítulo I

Introducción

Este capítulo presenta el tema de estudio relacionado con la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano. Esta capacidad será evaluada mediante el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS), que considera cuatro dimensiones: metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. La investigación surge porque no existía un diagnóstico que permitiera conocer cómo el personal del Ejército comprende las diferencias culturales, reflexiona sobre ellas, muestra interés por relacionarse con personas de distintos contextos y adapta su comportamiento según cada situación. A partir de esto, se arma un diagrama de Ishikawa que explica las causas que llevan al problema. Con base en ello, se desarrollan el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis que orientan el diagnóstico de esta capacidad, el análisis de sus cuatro dimensiones y la comparación de los resultados según las características del personal participante.

Planteamiento del problema

Las organizaciones militares operan hoy en entornos socioculturales complejos, expuestas a escrutinio público y misiones que requieren interacción con diversos actores civiles. En base a esto, es necesario comprender cómo la cultura organizacional se relaciona con la adaptación institucional y el desempeño del personal. La cultura organizacional son los supuestos compartidos, valores y creencias que guían el comportamiento y la pertenencia con la estrategia (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Para su análisis conceptual, el Modelo de Valores en Competencia permite interpretar configuraciones culturales como clan, adhocrática, de mercado y jerárquica; sin embargo, en la presente investigación la cultura organizacional no será medida mediante la aplicación directa de un instrumento propio, sino mediante la sistematización de estudios previos y documentos académicos e institucionales relacionados con el Ejército Ecuatoriano.

En paralelo, la inteligencia cultural describe la capacidad para funcionar eficazmente en contextos culturalmente diversos e integra cuatro dimensiones. La medición más usada es el Cultural Intelligence Scale (CQS), con varios estudios y que estudia la adaptación y el desempeño (Rockstuhl & Van Dyne, 2018). La inteligencia cultural no es “estática”, se desarrolla mediante experiencias y reflexión que se relaciona con comportamientos clave para la adaptación en distintas culturas (Alifuddin & Widodo, 2022) y eficacia en contextos internacionales.

En el ámbito militar, la cultura e identidad militares influyen en bienestar, adaptación y desempeño, por lo que analizar la relación entre CO y CQ aporta a la eficacia y a la legitimidad institucional (Heward, Li, Chun Tie, & Waterworth, 2024). Existen, además, marcos y guías de competencia intercultural y CQ para el adiestramiento militar con orientaciones sobre formación, evaluación y transferencia al terreno, así como análisis comparativos de cultura organizacional en defensa que facilitan el benchmark de prácticas (Voss, O’Connell, & Hall,

2022). Lo anterior incrementa la necesidad de realizar un diagnóstico de la inteligencia cultural a partir del CQS y revisar la cultura organizacional basándose en estudios anteriores y objetivos en cuanto a mejorar la formación, la formación y los procesos internos.

En el Ejército Ecuatoriano la disminuida integración de la inteligencia cultural resta conocimiento a las capacidades que posee el personal para asumir diferencias culturales, adecuar su comportamiento y desenvolverse en un medio donde actúan diferentes actores. De igual manera, resulta necesario establecer cómo estas capacidades pueden relacionarse con los rasgos de la cultura organizacional identificados en investigaciones y documentos previos. Esta falta de información dificulta la formulación de decisiones fundamentadas sobre liderazgo, capacitación, gestión del cambio y preparación del personal para escenarios culturalmente heterogéneos.

A partir de esta problemática, el diagrama de Ishikawa presentado en la Figura 1 organiza los factores que causan la indeterminación de la inteligencia cultural y su relación con la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano. Para ello, el fenómeno se estructura en seis categorías interdependientes, con el propósito de identificar sus posibles motivos y orientar el posterior análisis de la investigación.

Figura 1.

Indeterminación de la Inteligencia Cultural y su Relación con la Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano



Nota. Elaboración propia

En la Figura 1 se observa una **limitada integración explícita de la inteligencia cultural en la gestión institucional**. Aunque el Plan de Gestión Institucional 2022–2025 contempla la interculturalidad en la educación militar, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora de la gestión del talento humano no desarrollaba de manera específica la inteligencia cultural como una competencia institucional con lineamientos propios para su fortalecimiento. Su tratamiento aparece vinculado a temas más amplios, como la interculturalidad, la comunicación, el liderazgo y la adaptación, sin que se definan acciones particulares orientadas al desarrollo de esta capacidad (Plan de Gestión 2022–2025, 2022).

Junto con ello, aparece una **limitada sistematización del conocimiento y las experiencias interculturales**, debido a que los aprendizajes obtenidos durante misiones, comisiones, cambios de unidad y asignaciones territoriales no siempre se registran y comparten mediante mecanismos institucionales específicos. Esto puede provocar que parte

del conocimiento adquirido permanezca únicamente en el personal que vivió dichas experiencias, limitando su aprovechamiento en la preparación de otros miembros de la institución.

Por esto, hay **ausencia de una línea base de inteligencia cultural**, puesto que no se disponía del diagnóstico que permitiera entender el estado de la inteligencia cultural del Ejército Ecuatoriano, ni de una aplicación previa del CQS adaptada y validada para este contexto. Esta carencia impedía reconocer las capacidades interculturales actuales, identificar oportunidades de mejora y apertura a futuras líneas de investigación. Hardison et al. (2009) sostienen que la evaluación sistemática de las capacidades interculturales constituye una base necesaria para orientar la preparación del personal militar.

A esto se añade una **heterogeneidad de perfiles y escenarios interculturales no caracterizada**, considerando que el Ejército Ecuatoriano está integrado por personal con diferentes rangos, clasificaciones, niveles educativos, responsabilidades y lugares de actuación. En consecuencia, las exigencias interculturales podían variar según las funciones desempeñadas y los contextos de interacción; sin embargo, no se contaba con información que permitiera determinar si las dimensiones de inteligencia cultural se manifestaban de forma similar entre los distintos grupos. Hardison et al.(2009) explican que la importancia de estas capacidades puede cambiar según las tareas, los cargos y las condiciones en las que se desenvuelve el personal militar.

Pesa también la **ausencia de un marco de articulación entre inteligencia cultural y cultura organizacional**. La cultura organizacional de la Fuerza Terrestre ya había sido estudiada mediante el OCAI, identificándose la presencia de las culturas clan, adhocrática, de mercado y jerárquica; no obstante, no existía un diagnóstico de inteligencia cultural que pudiera

relacionarse con estos resultados (García, 2021). Por tanto, tampoco se disponía de un procedimiento que permitiera analizar cómo las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual se vinculaban con cada tipo de cultura organizacional. Ang et al.(2007) señalan que las dimensiones de inteligencia cultural cumplen funciones diferenciadas, lo que justifica analizarlas de acuerdo con las características del entorno organizacional.

Por último, se identifica una **ausencia de criterios institucionales específicos para interpretar y priorizar las capacidades interculturales**, entendidos como parámetros que permitieran distinguir las capacidades consolidadas de aquellas que requerían fortalecimiento, establecer qué dimensiones necesitaban mayor atención y orientar las acciones correspondientes. La falta de estas pautas dificultaba interpretar de manera uniforme la inteligencia cultural y convertir los resultados de un diagnóstico en decisiones institucionales claras. Hardison et al. (2009) señalan que la definición de competencias y comportamientos interculturales facilita su evaluación, desarrollo y seguimiento en el ámbito militar.

Frente a este escenario, el problema se centra en la **indeterminación de la inteligencia cultural del personal militar y su relación con la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano**. Esta situación se vincula con la ausencia de una línea base, la limitada sistematización de experiencias interculturales, la ausencia de conocimiento sobre las diferencias entre los grupos del personal militar y por esto, la falta de un marco que ayude a relacionar ambas variables. Para resolver este problema, la investigación aplica el CQS adaptado a lenguaje militar, analiza sus resultados y se relaciona con la cultura organizacional para dejar las bases para realizar una propuesta de plan de acción para el fortalecimiento institucional.

Justificación

Conveniencia

¿Para qué sirve el proyecto? El estudio permitirá disponer de un diagnóstico objetivo de la inteligencia cultural mediante el CQS. En términos prácticos, servirá para alinear comportamientos, símbolos y normas con la misión institucional, reduciendo fricciones y elevando la efectividad operativa.

Relevancia social

¿Quiénes se beneficiarán con los resultados de la investigación?, ¿En qué modo?
Los beneficiarios de la investigación van a ser el Ejército Ecuatoriano y la comunidad. El personal militar se beneficiará al contar con insumos para fortalecer sus procesos internos de formación, liderazgo, clima organizacional y gestión del cambio. La comunidad se va a beneficiar porque va a interactuar con un Ejército capacitado para mantener relaciones interculturales empáticas y respetuosas.

Implicaciones prácticas

¿Ayudará a resolver algún problema real? Los resultados de la investigación permitirán diseñar programas de entrenamiento tanto en el ámbito de las dimensiones de la inteligencia cultural como para dar respuesta a actualizaciones de protocolos internos o de comunicación con la sociedad, centralizar, versionar y difundir normativa de interés, adecuar criterios de asignación y de perfil de puesto, poner en marcha planes de bienestar y de reconocimiento a la inteligencia cultural, u otros, lo que permitirá al mismo tiempo desarrollar respuestas enfocadas a la mejora del clima, a la disminución de conflictos y a dar mayor consistencia entre valores, prácticas, creencias y resultados.

Valor teórico

¿Qué se espera saber con los resultados que no se sabía antes? Se espera analizar la contribución de las dimensiones de la CQ hacia los tipos de cultura organizaional, tomando como base el diagnóstico de inteligencia cultural y la evidencia secundaria disponible sobre cultura organizacional. En síntesis, se generará conocimiento útil sobre la forma en que la inteligencia cultural puede aportar al fortalecimiento de la cultura organizacional en una institución militar, sin establecer causalidad estadística directa entre ambas variables.

Utilidad metodológica

¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos? Sí, la investigación permitirá adaptar y aplicar el instrumento CQS para diagnosticar la Inteligencia Cultural en el Ejército Ecuatoriano y utilizar una matriz de impacto cruzado como herramienta de análisis de la relación entre Inteligencia Cultural y Cultura Organizacional. Esta metodología podrá servir como base para futuras evaluaciones institucionales, el seguimiento de capacidades interculturales y la priorización de acciones de mejora entre unidades y jerarquías.

Objetivos

Objetivo general

Realizar el diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano.

Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre las teorías de soporte y la inteligencia cultural.
2. Validar el cuestionario de inteligencia cultural en el Ejercicio Ecuatoriano.
3. Diagnosticar la inteligencia cultural en el Ejercicio Ecuatoriano.

Hipótesis

H1. En el Ejército Ecuatoriano, la inteligencia cultural presenta mayor desarrollo en la dimensión cognitiva, seguida de la conductual, la metacognitiva y la motivacional.

Estructura de la investigación

A continuación, en la Tabla 1 se explica la estructura de la investigación y facilita la comprensión de ella a través de la explicación del vínculo con los objetivos específicos, hipótesis y capítulos.

Tabla 1.*Estructura de la investigación*

Capítulo	Estructura	Objetivos específicos	Hipótesis
Capítulo I Introducción	Introducción; planteamiento del problema; justificación; objetivos; hipótesis; estructura de la investigación.		
Capítulo II Marco Teórico	Teorías de soporte; conceptualización de la variable; modelo utilizado; instrumento CQS; antecedentes y estado del arte de la cultura.	Proporciona el sustento conceptual para OE1 y OE3.	
Capítulo III Marco Metodológico	Enfoque; diseño; corte y alcance; objeto de estudio; población y muestra; instrumento CQS; validación; fiabilidad y técnicas estadísticas.	Define los procedimientos utilizados para desarrollar OE3.	
Capítulo IV Resultados de la investigación	Análisis sociodemográfico; diagnóstico de la inteligencia cultural; análisis factorial exploratorio; pruebas MANOVA; comparaciones entre categorías; matriz de impacto cruzado y comprobación de hipótesis.	Presenta los resultados correspondientes a OE3.	Contraste de H1.
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones; recomendaciones y líneas futuras de investigación.	Integra los hallazgos de OE1, OE2, OE3 y formula las recomendaciones.	

Capítulo II

Marco teórico

Este capítulo presenta las bases teóricas que sustentan el estudio de la inteligencia cultural. En primer lugar, se revisan sus antecedentes históricos y las principales teorías que explican su origen y evolución. Después se explican las teorías, modelo e instrumento que nos ayuda a entender y medir la inteligencia cultural junto con sus dimensiones. Por último, el estado del arte nos permitirá saber sobre prácticas empíricas de la inteligencia cultural en ejércitos de todo el mundo.

Antecedentes históricos de inteligencia cultural

El estudio de la inteligencia ha sido uno de los ejes de la psicología desde principios del siglo XX. Alfred Binet y Théodore Simon diseñaron en 1905 una prueba para identificar dificultades de aprendizaje en niños, lo que dio inicio a la tradición psicométrica.

Posteriormente, Charles Spearman (1904) formuló la teoría del factor general (g) como base de todas las habilidades cognitivas, mientras que Louis Thurstone (1938) defendió la existencia de inteligencias primarias. Estas perspectivas evolucionaron hacia enfoques que entendían la inteligencia como una capacidad para adaptarse de manera efectiva a diferentes contextos.

En un informe de la Asociación Americana de Psicología se concluyó que “Intelligence is the ability to understand complex ideas, to adapt effectively to the environment, to learn from experience, to engage in various forms of reasoning, to overcome obstacles by taking thought” [La inteligencia es la habilidad para comprender ideas complejas, adaptarse eficazmente al entorno, aprender de la experiencia, razonar y superar obstáculos mediante el pensamiento, traducción propia] (Neisser et al., 1996).

Durante la segunda mitad del siglo XX, autores como Howard Gardner (1995) ampliaron el concepto con su teoría de las inteligencias múltiples, incorporando la inteligencia interpersonal e intrapersonal como dimensiones esenciales para la adaptación social. En la misma línea, Robert Sternberg (2019) planteó la teoría de la inteligencia adaptativa, al señalar que “Adaptive intelligence is that which helps us to survive and prosper in a world of uncertainty” [La inteligencia adaptativa es aquella que nos ayuda a sobrevivir y prosperar en un mundo de incertidumbre, traducción propia] (Sternberg, 2019). Estos enfoques abrieron el camino para integrar la dimensión cultural como parte de la capacidad adaptativa.

En este contexto, Peter Earley y Soon Ang (2003) introdujeron el concepto de inteligencia cultural, entendida como la capacidad de un individuo para desenvolverse eficazmente en entornos culturalmente diversos. “Cultural intelligence (CQ) is defined as a person’s capability to adapt effectively to new cultural contexts” [La inteligencia cultural (CQ) se define como la capacidad de una persona para adaptarse eficazmente a nuevos contextos culturales, traducción propia]. Estas dimensiones fueron operacionalizadas en el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS), ampliamente validado (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008).

La investigación empírica reciente demuestra que la CQ predice la adaptación intercultural, el desempeño y la permanencia en las organizaciones. Schlaegel, Richter y Taras (2021) comprobaron en un metaanálisis que “Cultural intelligence has a significant and positive effect on a wide range of work-related outcomes, including job performance, adjustment, and organizational citizenship behaviors” [La inteligencia cultural tiene un efecto significativo y positivo en una amplia gama de resultados laborales, incluidos el desempeño, la adaptación y las conductas de ciudadanía organizacional, traducción propia] (Schlaegel, Richter, & Taras, 2021). Además, estudios como el de Teixeira (2024) evidencian que “cultural intelligence is not a fixed trait but can be developed through situated learning and intercultural experiences” [la inteligencia cultural no es un rasgo fijo, sino que puede desarrollarse mediante aprendizaje situado y experiencias interculturales, traducción propia] (Teixeira, 2024).

En el ámbito militar, se reconoce que la falta de comprensión cultural ha derivado en consecuencias negativas para las operaciones. El NCO Journal del Ejército de Estados Unidos señaló que “A lack of understanding of local politics, customs, and culture can lead to actions with unintended and disadvantageous results” [La falta de comprensión de la política local, costumbres y cultura puede conducir a acciones con resultados no deseados y desventajosos, traducción propia] (NCO, 2018). De manera concordante, un informe de la Army University

afirma que “Cross-cultural competence can facilitate victory and potentially limit the duration and level of violence” (2015). Esto demuestra que es importante que el Ejército Ecuatoriano ponga el foco en esta capacidad para aumentar su fiabilidad ante la opinión de la comunidad, debido a su constante participación de contextos culturalmente diversos.

Teorías de soporte

El recorrido histórico y conceptual de la inteligencia cultural parte de las primeras aproximaciones psicológicas a la inteligencia en las relaciones humanas y llega hasta su consolidación como un constructo central en la administración y el comportamiento organizacional. A través de este proceso, se observa cómo, en un inicio, la inteligencia se amplía hacia dimensiones sociales, morales, emocionales y relacionales, para luego ser reinterpretada en clave intercultural y aplicada a contextos de trabajo cada vez más diversos y globalizados. Para explicar la historia de la inteligencia cultural se divide en dos partes que se complementan. En primer lugar, están las teorías psicológicas de Thorndike, Kohlberg, Bandura y Gardner sobre inteligencia social, desarrollo moral, aprendizaje por observación e inteligencias múltiples. La segunda tiene que ver con el campo del estudio de la administración y el funcionamiento de las organizaciones, en donde Hall, Earley, Ang, Van Dyne y Rockstuhl hacen hincapié en cómo la cultura se manifiesta en la manera de comportarse en las empresas. Ambas perspectivas contribuyen a esclarecer la inteligencia cultural desde la capacidad integrada para manejarse de forma diáfana y eficiente en contextos muy variados.

En este sentido, la figura 2 sintetiza en una línea de tiempo los hitos teóricos más significativos que apoyan la inteligencia cultural, evidenciando cómo cada teoría y modelo de acuerdo con sus enfoques complementarios va contribuyendo a la consolidación de la inteligencia cultural en el ámbito organizacional.

Figura 2.

Línea de tiempo de las teorías y modelos de soporte de la inteligencia cultural.



Nota. La figura muestra, de manera cronológica, los principales aportes teóricos y modelos que anteceden y desarrollan la inteligencia cultural.

A partir de lo representado en la Figura 8, en el recorrido histórico de la inteligencia aplicada a las relaciones humanas, el primer hito se encuentra en la teoría de la inteligencia social de (Edward L. Thorndike, 1920). Desde la psicología educativa, Thorndike plantea que la inteligencia no constituye un bloque único, sino que puede diferenciarse en inteligencia mecánica, social y abstracta según el tipo de objetos con los que se interactúa, ya sean cosas, personas o ideas (Thorndike, 1920). En su planteamiento, la inteligencia social es la capacidad de comprender a otras personas, relacionarse con ellas y actuar adecuadamente. Estudios posteriores sobre inteligencia social la describen como un conjunto de habilidades que permiten construir y mantener relaciones saludables, interpretar señales emocionales y no verbales y

ajustar la propia conducta para que las interacciones sean efectivas (Boyatzis, 2016). Desde esta perspectiva, la propuesta de Thorndike se convierte en un antecedente directo de la idea de que las personas pueden diferenciarse en su capacidad para entender contextos sociales complejos, decodificar normas implícitas y regular su comportamiento en función de lo que es apropiado para cada situación, lo que anticipa uno de los ejes que más adelante será retomado por la inteligencia cultural.

Décadas después, la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg (1984) amplía esta base psicológica al explicar cómo evoluciona el razonamiento moral a lo largo del ciclo vital. Apoyándose en la tradición de Jean Piaget, Kohlberg (1984) sistematizó el desarrollo del razonamiento moral en seis etapas agrupadas en tres niveles: preconventional, convencional y posconvencional. Tal clasificación ilustra el paso de las decisiones guiadas por sus consecuencias inmediatas hacia los juicios que fundamentan los principios más amplios. En el nivel preconventional, las decisiones se relacionan principalmente con evitar castigos u obtener recompensas. En el nivel convencional, la conducta se orienta por las expectativas del grupo, el orden social y el respeto a la autoridad. Finalmente, en el nivel posconvencional, la conducta es guiada por ética aun cuando no exista normativa que lo exija (Berghout, s. f.). Esta secuencia supone un tránsito desde una orientación centrada en el propio interés y la obediencia hacia formas de juicio apoyadas en principios internalizados y más universales. En relación con la inteligencia cultural, este itinerario resulta relevante porque muestra cómo las personas evalúan normas y prácticas distintas a las propias, cuestionan reglas cuando entran en conflicto con criterios de justicia y dignidad humana y toman postura ante dilemas que implican valores diversos en contextos culturales diferentes.

De manera complementaria, la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura (1977) incorpora la dimensión observacional del aprendizaje como eje explicativo del comportamiento

humano. Bandura explica que el aprendizaje no ocurre solo a través de la experiencia directa, sino también por la observación, lo que permite que los individuos ajusten su comportamiento en función de las consecuencias observadas en otros (Bandura, 1977). Desde esta perspectiva, subraya la importancia de las interacciones sociales para el desarrollo de nuevas conductas y habilidades trasladadas al campo intercultural, es así como, este planteamiento permite entender que las nuevas formas de interacción cultural pueden adquirirse al observar cómo actúan otras personas y ajustar la propia conducta a las pautas del contexto. Entonces, se perfila la futura inteligencia cultural como una competencia susceptible de aprendizaje y entrenamiento, y no solo como un rasgo fijo, ya que la capacidad para adaptarse a diferentes culturas puede desarrollarse observando a personas de estas, ajustando el propio comportamiento de acuerdo con las normas y expectativas observadas.

Hacia la década de 1980, Gardner (1983) amplió la comprensión de la inteligencia al plantear que esta se expresa mediante distintas capacidades. Empezando por la interpersonal, es aquella que ayuda a empatizar con las personas y saber manejarlas, y la intrapersonal, vinculada con el conocimiento de uno mismo y la regulación de las propias emociones. Ambas aportan recursos relevantes para la adaptación cultural, especialmente la empatía, la comprensión de perspectivas y reflexión del comportamiento. Entonces la inteligencia cultural no solo depende de conocer a las personas sino de la habilidad social para interactuar exitosamente en contextos culturalmente diversos. De este modo, el enfoque psicológico desarrolla, aspectos reflexivos, conductuales, emocionales y cognitivos que después se relacionan con la inteligencia cultural.

Sobre estas bases, el desarrollo de la variable se desplaza hacia el campo de la administración y el comportamiento organizacional. A mediados del siglo XX, Hall (1959) explicó que la cultura opera como un sistema de comunicación que comprende el lenguaje, la

conducta, el uso del espacio y la percepción del tiempo. En su análisis sostuvo que una parte importante de lo que las personas comunican se expresa mediante gestos, miradas, distancias y pausas aprendidas dentro de cada cultura. Por ello, la comunicación intercultural exige interpretar tanto los mensajes verbales como los códigos no verbales (Hall, 1959). Esta perspectiva permitió superar una visión de la adaptación cultural centrada solamente en el individuo y abrió el camino para estudiar cómo estos códigos influyen en la coordinación del trabajo y en las relaciones dentro de grupos y organizaciones. Más adelante, Hall introdujo el concepto de la proxémica como el uso cultural de los espacios personal, social y público, demostrando con ello que los espacios físicos aceptables, la organización de los puestos de trabajo y los diseños de oficinas son reflejos de patrones culturales que impactan sobre la interacción, la percepción del respeto y la invasión entre las personas (Hall, 1966).

Posteriormente, en *Beyond Culture* continuó con la diferencia entre culturas de bajo y alto contexto, así como las diferentes concepciones del tiempo, concluyendo que son expresiones de estilos diferentes para reunirse, negociar o llegar a un acuerdo en una serie de ámbitos profesionales y organizacionales (Hall, 1976). De esta manera, la comunicación intercultural dejó de entenderse solamente como un problema individual y comenzó a analizarse como un fenómeno que atraviesa la vida de las empresas, las instituciones públicas y las organizaciones militares, donde conviven subculturas profesionales, generacionales y regionales.

Hacia finales del siglo XX, Earley y Ang (2003) asentaron este conocimiento en la administración a través de la teoría de la inteligencia cultural. Su propuesta buscó explicar por qué algunas personas funcionan de manera más eficaz que otras en contextos culturalmente diversos, incluso teniendo el mismo nivel intelectual y la misma formación técnica. A partir de tal afirmación, los autores consideraron la inteligencia cultural como la capacidad de adaptarse a contextos culturales nuevos. De esta forma, su definición dejó de centrarse únicamente en la

experiencia personal del choque cultural para convertirse en uno de los objetos de estudio que se pueden investigar, medir y dotar de habilidades mediante personas y grupos. A partir de esta formulación, Van Dyne et al. (2008) organizaron la inteligencia cultural en componentes observables y medibles mediante el Modelo CQ. Este modelo la entiende como un conjunto de capacidades que permite actuar eficazmente en situaciones interculturales. Se compone de cuatro dimensiones relacionadas entre sí, la cognitiva reúne conocimientos sobre normas y prácticas culturales; la motivacional refleja el interés y la disposición para participar en interacciones interculturales, la conductual corresponde a la adaptación del comportamiento verbal y no verbal, y la metacognitiva implica revisar conscientemente los propios supuestos y estrategias durante la interacción (Ang & Van Dyne, 2008). Según Van Dyne et al. (2008) la inteligencia cultural se define como “la capacidad de funcionar eficazmente en contextos interculturales”. El modelo se basa en cuatro dimensiones principales que se interrelacionan para facilitar el aprendizaje y la adaptación a diversas culturas. La dimensión cognitiva se refiere al conocimiento acerca de las normas y prácticas culturales, mientras que la dimensión motivacional implica la disposición de un individuo para interactuar en contextos interculturales. Por otra parte, la dimensión conductual describe la capacidad de desplegar comportamientos apropiados en diversas culturas. Por último, la dimensión metacognitiva se refiere a la habilidad de reflexionar y ajustarse conscientemente a las diferencias culturales, reflexionando acerca de las interacciones interculturales (Ang & Van Dyne, 2008). Este modelo permite comprender la inteligencia cultural por medio de las dimensiones que argumentan la necesidad de la motivación, la reflexión, la conducta y el saber para interactuar con otras culturas.

Siguiendo la evolución de la inteligencia cultural, en 2011, Thomas Rockstuhl y Soon Ang ampliaron el concepto del Modelo introduciendo la inteligencia cultural conductual estratégica, que hace énfasis de la relación de la inteligencia cultural con la estrategia. Es decir

que, esta capacidad no ayuda solo a resolver situaciones inmediatas, sino que también orienta la toma de decisiones y la manera en que las personas y las organizaciones diseñan acciones de largo plazo en entornos internacionales. De este modo, la adaptación cultural se integra con las estrategias organizacionales y con la capacidad de responder de forma pertinente ante condiciones diversas (Ang, Rockstuhl, & Tan, 2015). Este enfoque resalta que las organizaciones globales no solo deben adaptarse a las culturas locales, sino también integrar estas adaptaciones dentro de sus estrategias de negocio para asegurar el éxito en el mercado global. Tal como lo explican Rockstuhl y Ang (2011), las organizaciones que desarrollan capacidades de inteligencia cultural son capaces de anticipar las necesidades culturales de los clientes, adaptarse a los cambios en el mercado y tomar decisiones que respeten las diferencias culturales, todo mientras mantienen su eficiencia operativa. Para Rockstuhl y Ang (2011), la inteligencia cultural aplicada al liderazgo estratégico permite adoptar decisiones que mantengan sintonía con el ámbito cultural, pero que siga siendo coherente con los objetivos que la organización ha planteado a largo plazo. Este énfasis en la toma de decisiones estratégicas muestra cómo la inteligencia cultural también se convierte en un factor que determina el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más globalizado y diverso.

Conceptualización de la variable

Conceptualización de inteligencia

El concepto de inteligencia ha sido uno de los temas más debatidos a lo largo de la historia. Diferentes teóricos han propuesto distintas definiciones y enfoques sobre la misma. (Terman, 1919), en su teoría multifactorial, identificó tres tipos de inteligencia: abstracta, mecánica y social. Esta última, definida como “the ability to understand and manage men and women, boys and girls, and to act wisely in human relations” (Rodríguez Reina, 2009) [“la

habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, para actuar sabiamente en las relaciones humanas”], introduce la importancia de las habilidades interpersonales y emocionales como componentes clave de la cognición social.

Wechsler (1939) amplió este concepto al definir la inteligencia como “intelligence is the global capacity of the individual to act purposefully, think rationally, and deal effectively with the environment” [“la capacidad global para actuar de manera intencionada, pensar racionalmente y adaptarse al medio”] (Martín Jorge, 2012), sugiriendo que la adaptabilidad al entorno es un aspecto esencial de la inteligencia, un concepto que anticipa lo que hoy entendemos por inteligencia cultural. Esta capacidad de adaptación, particularmente a entornos sociales y culturales cambiantes, es crucial en contextos de alta diversidad.

Gardner (1995), con su teoría de las inteligencias múltiples, sostuvo que “people possess distinct cognitive potentials that are not adequately reflected in a single notion of intelligence” [“las personas poseen potenciales cognitivos distintos que no se reflejan adecuadamente en una noción única de inteligencia”]. Entre estas se incluyen la inteligencia interpersonal e intrapersonal, que subyacen a la competencia intercultural. Estas inteligencias son esenciales para comprender la habilidad de interactuar eficazmente en contextos multiculturales, lo que resulta fundamental en cualquier ámbito que involucre interacción entre personas de diferentes trasfondos.

Sternberg (2019), en su teoría triárquica y más tarde en su teoría de inteligencia adaptativa, subrayó que “the essence of intelligence is adaptation to the environments in which one lives” [“la esencia de la inteligencia es la adaptación a los entornos en los que uno vive”]. Esta capacidad de adaptación se extiende a la inteligencia cultural, que se manifiesta en la habilidad para navegar con éxito entre diferentes contextos culturales, gestionando eficazmente las interacciones en ambientes diversos. La inteligencia cultural se convierte así en una

extensión de la inteligencia adaptativa, abriendo nuevas posibilidades de adaptación en contextos multiculturales.

Conceptualización de inteligencia cultural

La noción de inteligencia cultural ha sido entendida como un constructo multidimensional que describe la capacidad de los individuos para interactuar eficazmente en contextos culturalmente diversos. El concepto en primera instancia fue explicado por Earley & Ang (2003), definiendo la inteligencia cultural como “the capability of an individual to interact effectively with people of different cultures” [“la capacidad de un individuo para interactuar eficazmente con las personas de diferentes culturas”]. Como se ha mencionado previamente, esta particular definición enfatiza el hecho de que la inteligencia cultural no debe considerarse exclusivamente como el conocimiento de una determinada cultura, sino como un conjunto de habilidades transferibles que permiten satisfacer plenamente las exigencias de las interacciones, ya sean simples o complejas, entre culturas diferentes.

Ang (2007) agregó que la inteligencia cultural es “the capability to function effectively in culturally diverse settings” [“la capacidad para funcionar eficazmente en entornos culturalmente diversos”]. Desde esta perspectiva, no basta con conocer una cultura para ser inteligente culturalmente sino que también se requiere de habilidades reflexivas, emocionales y conductuales.

Además, Livermore (2011), añade la “globalization culture”, explica la habilidad no solo de adaptarse a las diferencias culturales, sino también de ser proactivos en la creación de entornos colaborativos. Este enfoque enfatiza que la inteligencia cultural no solo facilita la adaptación, sino también la interiorización de los supuestos, valores y creencias de las culturas en un mundo globalizado.

Modelo utilizado

Modelo de la inteligencia cultural según el modelo de Ang y Van Dyne

El modelo de la inteligencia cultural, desarrollado por Ang y Van Dyne, conceptualiza esta capacidad como la habilidad de una persona para funcionar eficazmente en entornos interculturales. En un contexto organizacional globalizado, esta capacidad no solo abarca el conocimiento sobre otras culturas, sino también procesos de reflexión, motivación y adaptación conductual que facilitan una interacción pertinente en escenarios culturalmente diversos. La Inteligencia Cultural se define como “la habilidad de los individuos para recibir y prosperar de manera efectiva los mensajes en un entorno cultural distinto, para hacer juicios razonables y reaccionar ante un nuevo contexto cultural” (Ang, Van, & Koh, 2019).

Dimensión metacognitiva. Hace referencia a la habilidad de la persona para percibir, regular y regular sus procesos mentales en el curso de las interacciones interculturales. Este componente favorece la planificación del modo de manejar una situación cultural, la evaluación reflexiva de los propios supuestos y la reinterpretación de la interacción en función del contexto, así como la regulación adaptativa de la conducta en relación con la diversidad cultural.

Dimensión cognitiva. Se relaciona con el conocimiento de las normas, prácticas, valores y presuposiciones culturales que tiene la persona. Este componente establece la base conceptual para reconocer similitudes y diferencias culturales, entender el sentido de los comportamientos que se perciben, y guiar de manera más pertinente la toma de decisiones dentro del ámbito intercultural. En este sentido, facilita interpretar la información cultural de modo más adecuado y poder actuar con criterio ante situaciones que exigen la posibilidad de adaptarse y de comprender el entorno variado.

Dimensión motivacional. Implica el interés, la energía y la disposición de una persona para interactuar en contextos interculturales. Ang et al. (2019) explican que “la faceta

motivacional de la inteligencia cultural es una fuente de acción que desencadena la energía y el esfuerzo para funcionar eficazmente en situaciones caracterizadas por diversidad cultural”.

Este componente refleja la voluntad del individuo para enfrentar retos, aprender de otros contextos y participar de manera activa en situaciones interculturales.

Dimensión conductual. Es la capacidad de ajustar el comportamiento verbal y no verbal ante distintos contextos culturales, entonces adaptarse es indispensable para evitar malos entendidos que se puedan expresar mediante gestos, posturas, acento, tono o ritmo al momento de interactuar.

Instrumentos y técnica de análisis

Instrumento CQS

La escala de inteligencia cultural propuesta por Ang et al. (2019) se estructura en cuatro dimensiones interrelacionadas que permiten una evaluación integral de las capacidades interculturales de una persona. Cada dimensión contribuye a que el individuo pueda adaptarse, comprender e interactuar eficazmente en contextos culturalmente diversos. En esta investigación, el CQS será adaptado al contexto militar ecuatoriano y aplicado como instrumento principal para diagnosticar la inteligencia cultural del personal del Ejército Ecuatoriano.

Escala de medición

El instrumento se aplica mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, la cual permite medir el grado de percepción del encuestado frente a cada afirmación planteada. La escala se distribuye de la siguiente manera:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo.

La evaluación se lleva a cabo a partir de la suma de los puntajes alcanzados en cada uno de los ítems y del análisis de resultados por dimensiones y de manera global. Un puntaje más elevado hace referencia a un mayor nivel de inteligencia cultural, y un puntaje más bajo definirá un menor nivel de la misma. Estos resultados serán el punto de partida para la generación de la matriz de impacto cruzado y, a su vez, para la elaboración del plan de acción institucional.

Estado del arte: inteligencia cultural en ejércitos o instituciones militares

A continuación, se presenta una revisión de antecedentes relacionados con la inteligencia cultural en contextos militares. Esta revisión se organiza de manera cronológica con el propósito de identificar cómo se han estudiado la variable, qué metodologías se han utilizado y cuáles han sido los principales hallazgos. La revisión permite comprender que la inteligencia cultural ha sido estudiada principalmente mediante instrumentos psicométricos, estudios correlacionales, análisis longitudinales y aplicaciones prácticas en misiones o contextos culturalmente diversos.

Abbe, Geller y Everett (2010) realizaron el estudio *Measuring Cross-Cultural Competence in Soldiers and Cadets: A Comparison of Existing Instruments*, orientado a evaluar competencias interculturales en soldados y cadetes. Este antecedente no se centra únicamente en inteligencia cultural, sino en competencia intercultural en población militar; sin embargo, se incluye porque aplicó directamente el Cultural Intelligence Scale o CQS, junto con el Multicultural Personality Questionnaire o MPQ y el Intercultural Development Inventory o IDI. El

estudio trabajó con cadetes de la U.S. Military Academy y soldados activos del Ejército de Estados Unidos, con el propósito de comparar qué instrumentos podían ser útiles para medir capacidades culturales en personal militar. Sus resultados mostraron relación entre los instrumentos aplicados y evidenciaron que estas herramientas podían servir para evaluar capacidades interculturales en soldados y cadetes. Por ello, su aporte principal fue demostrar que el CQS podía ser aplicado en población militar, aunque el estudio estuviera formulado desde el concepto más amplio de competencia intercultural.

Depaula y Azzollini (2012) realizaron uno de los antecedentes más importantes para el contexto latinoamericano, porque estudiaron la inteligencia cultural en estudiantes militares argentinos. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre inteligencia cultural, motivación para el aprendizaje académico y valores humanos en 400 jóvenes aspirantes a oficiales del Ejército Argentino que demostraron normalidad en sus respuestas y el estudio no estableció causalidad en las variables.

Los resultados de Depaula y Azzollini mostraron que la inteligencia cultural se relacionó con la motivación para aprender y con ciertos valores propios de la formación militar. Por ejemplo, la dimensión reflexivo-motivacional de la inteligencia cultural se relacionó positivamente con las metas de aprendizaje, con $r = .39$ y $p = .000$. También se encontró una relación positiva entre inteligencia cultural general y valores de conservación, con $r = .32$ y $p = .000$. Además, el valor tradición se relacionó con la inteligencia cultural cognitiva y reflexivo-motivacional, ambas con $r = .27$ y $p = .000$. En conclusión, los cadetes más motivados por adaptarse a la diversidad cultural también valoraban el aprendizaje, la tradición, el orden, la seguridad y la defensa de los componentes culturales. Este hallazgo es clave, ya que evidencia motivación en parte del ejército latinoamericano.

Visacro (2012) determinó su inteligencia cultural a través de interacciones con su población amazónica nativa y los resultados obtenidos se relejan en su trabajo *“Inteligência cultural: assunto impositivo na formação do militar moderno e fundamental no estudo de situação: uma abordagem da temática indígena na Amazônia”* que fue publicado en la revista militar *Coleção Meira Mattos* y presenta a la inteligencia cultural como una capacidad necesaria para la formación del militar moderno. El autor señala que las actividades militares no solo han de analizarse desde el espacio físico en el que se desarrollan, sino también desde el «terreno humano», es decir, considerando a las comunidades, sus usos, sus derechos, sus formas de organización y su modo de relacionarse con el territorio.

Visacro (2012) abordó la inteligencia cultural desde una perspectiva aplicada al Ejército Brasileño, específicamente en relación con la temática indígena en la Amazonía. Su trabajo, *Inteligência cultural: assunto impositivo na formação do militar moderno e fundamental no estudo de situação: uma abordagem da temática indígena na Amazônia*, fue publicado en la revista militar *Coleção Meira Mattos* y presenta a la inteligencia cultural como una capacidad necesaria para la formación del militar moderno. El autor explica que las operaciones militares no deben analizarse únicamente desde el terreno físico, sino también desde el “terreno humano”, es decir, considerando a las comunidades, sus costumbres, sus derechos, sus formas de organización y su manera de relacionarse con el territorio.

Con base en su estudio, Visacro hizo hincapié que el pensamiento militar debería acomodarse en la realidad cultural de la Amazonía Legal. Para ello estudió los cambios propuestos por la Constitución brasileña del año de 1988, así como la forma en la que las Fuerzas Armadas lidian con los pueblos indígenas. A la vez, marcó la importancia de no aferrarse a ideas cerradas, así como no tener en cuenta una cultura superior a otra. A partir de

este análisis, concluyó que el personal militar necesita un adiestramiento cultural con calidad y una correcta construcción de conocimiento etnográfico para una mejor relación con las comunidades nativas. Por tanto, este antecedente resulta relevante porque demuestra que la inteligencia cultural no solo funciona como una capacidad práctica para fortalecer la comunicación, la adaptación y la actuación militar en territorios culturalmente diversos.

Şahin, Gürbüz y Köksal (2014) analizaron el desarrollo de la inteligencia cultural en personal militar durante una asignación internacional. El estudio midió la inteligencia cultural al inicio y al final de un despliegue de seis meses. Participaron 145 militares al inicio de la misión y 121 al final, dentro de una organización militar multinacional y multicultural. El fin era observar si la experiencia internacional contribuía al desarrollo de las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural.

El principal hallazgo de Şahin, Gürbüz y Köksal fue que la actuación internacional durante este tiempo desarrolló las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural. Hablando de promedios en una escala de 7 puntos, la inteligencia cultural metacognitiva pasó de 4.93 a 5.38, la inteligencia cultural cognitiva pasó de 3.93 a 4.39, la inteligencia cultural motivacional pasó de 5.22 a 5.60 y la inteligencia cultural conductual pasó de 4.80 a 5.50. Esto denota la mejora de su capacidad para pensar sobre las diferencias culturales, conocer elementos de otras culturas, mantener interés por interactuar con personas diferentes y adaptar su comportamiento. El mayor incremento se observó en la dimensión conductual, lo cual indica que la experiencia en un entorno multicultural ayudó especialmente a ajustar la forma de actuar frente a otras culturas.

En el mismo año, Şahin y Gürbüz (2014) estudiaron la inteligencia cultural como predictor del desempeño adaptativo en una organización militar multinacional con 132 militares.

La idea era analizar si la inteligencia cultural ayudaba a explicar por qué algunos militares se adaptaban mejor a ambientes multiculturales y cambiantes. Los autores encontraron que la inteligencia cultural ayuda de mejor manera a la adaptación incluso considerando experiencia del personal. En términos sencillos, el estudio evidenció que no solo basta con tener experiencia militar o confianza en uno mismo; la inteligencia cultural también hace que el personal militar se ajuste mejor a nuevas misiones, equipos multinacionales y diversas situaciones culturales.

Setyawan, Hadna, Kutaneegara y Darwin (2023) publicaron un estudio reciente de inteligencia cultural en los líderes militares del Comando Militar de la Región de Vacaciones 161 NTT, Indonesia. Esta situación está contextualizada en una diversidad cultural donde hay distintos grupos étnicos, líderes tradicionales, líderes religiosos y comunidades locales. Estudiaron la inteligencia cultural mediante entrevistas y la escala de inteligencia cultural con una población de 69 líderes militares. También se analizó la relación entre inteligencia cultural y desempeño del liderazgo militar mediante SPSS, correlación y regresión.

Los resultados de Setyawan et al. mostraron que la mayoría de líderes militares se ubicó en un nivel moderado de inteligencia cultural. En general, más del 75 % presentó inteligencia cultural moderada, 13 % tuvo inteligencia cultural buena y 9 % tuvo inteligencia cultural baja. Por dimensiones, la inteligencia cultural metacognitiva registró 83 % en nivel moderado, la cognitiva 75 %, la motivacional 74 % y la conductual 73 %. Además, el análisis estadístico mostró una correlación muy alta entre inteligencia cultural y desempeño del liderazgo y que aproximadamente el 75 % explica la variación en el desempeño del líder, entonces entendieron la urgencia de la capacitación en inteligencia cultural a los líderes sumergidos en interacciones culturalmente diversas.

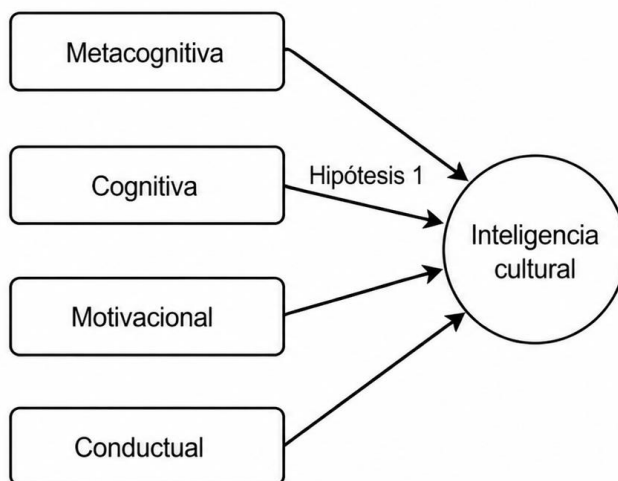
En conjunto, los antecedentes sobre inteligencia cultural evidencian que esta variable tiene una aplicación clara en el ámbito militar. Abbe, Geller y Everett muestran que el CQS puede utilizarse en soldados y cadetes; Depaula y Azzollini evidencian que la inteligencia cultural se relaciona con motivación y valores en cadetes argentinos; Şahin, Gürbüz y Köksal demuestran que una misión internacional puede fortalecer las cuatro dimensiones de la CQ; Şahin y Gürbüz muestran que la inteligencia cultural ayuda a explicar el desempeño adaptativo; Howard, Hanson y Laywell resaltan su utilidad práctica para Fuerzas Especiales; y Setyawati et al. confirman que la inteligencia cultural se relaciona fuertemente con el desempeño de líderes militares en territorios culturalmente diversos. Estas disposiciones prueban la importancia que puede tener para la determinación de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano, considerando las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual.

Finalmente, se puede notar que la inteligencia cultural tiene relevancia directa para la investigación de las instituciones militares, porque posibilita poner en evidencia la capacidad del personal militar para comprender, adaptarse y actuar eficazmente en contextos diversos. Por ello, los antecedentes revisados justifican el estudio en el Ejército Ecuatoriano, especialmente si se considera que las organizaciones militares actuales no solo requieren disciplina, control y cumplimiento de misión, sino también adaptación, sensibilidad cultural, liderazgo efectivo y capacidad de interacción con entornos sociales diversos.

Modelo de la investigación

Figura 3.

Diagrama del modelo de investigación



Nota. La figura presenta la estructura de la inteligencia cultural a partir de sus dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual, consideradas en el planteamiento de la hipótesis 1. Elaboración propia.

Capítulo III

Marco metodológico

La investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, que integra un componente cuantitativo y un componente cualitativo, y este capítulo describe la metodología con la que se pondrá en práctica ese enfoque. En el componente cuantitativo se aplicará el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS), adaptado al contexto militar, con el propósito de diagnosticar la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano. En el componente cualitativo se aplicará el juicio de expertos para validar la encuesta.

El diseño de la investigación será no experimental y de corte transversal. El alcance será descriptivo y exploratorio. Será descriptivo porque permitirá diagnosticar el nivel de inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano a partir de sus dimensiones. También será exploratorio, debido a que no se dispone de estudios previos que hayan evaluado de manera específica esta capacidad en la institución.

La población de estudio corresponderá al personal del Ejército Ecuatoriano considerado dentro de las unidades militares definidas para la investigación. Para el cálculo y distribución de la muestra se utilizará un muestreo probabilístico aleatorio simple, con el propósito de garantizar la representación de los diferentes grupos institucionales considerados en el estudio.

El capítulo detalla además el procedimiento de validación y tratamiento de la información. La aplicación del instrumento CQS se sustentará en la evidencia empírica disponible asegurando su pertinencia y fiabilidad en el Ejército Ecuatoriano mediante el juicio de expertos y encuestas piloto. Después de recolectar la data se procederá a la depuración, codificación y consolidación de la base de datos para aplicar técnicas estadísticas como análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio y, de forma complementaria, análisis multivariante de las varianzas con la ayuda del sistema SPSS para el procesamiento de datos.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es la forma en que se van a recolectar los datos de la información. En términos generales, la literatura distingue tres enfoques principales: cuantitativo, cualitativo y mixto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Cada uno de ellos se asocia con concepciones sobre el conocimiento, técnicas de recolección de información y procedimientos analíticos específicos, que el investigador selecciona en función de la naturaleza del problema planteado y de los objetivos de la investigación.

El enfoque cuantitativo se basa en la medición de variables mediante instrumentos estandarizados y procedimientos sistemáticos, de modo que la información obtenida se expresa en forma numérica y es analizada a través de métodos estadísticos. En cambio, el enfoque cualitativo se orienta a comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias de los participantes, privilegiando aspectos subjetivos y contextuales, para lograrlo se utiliza información cuya interpretación se realiza de manera flexible y en función del contexto (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por su parte, el enfoque mixto integra en el mismo estudio procesos cuantitativos y cualitativos. Es decir, permite tener un estudio más completo al recolectar información de diversas formas aprovechando las ventajas de cada enfoque para comprender profundamente el contexto estudiado y enriquecer la interpretación de los resultados al aplicar ambos al mismo tiempo.

A partir de lo expuesto, en la presente investigación se adoptará un enfoque mixto. En el componente cuantitativo, se aplicará el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS) de acuerdo a la adaptación al contexto militar, y se utilizará con el objetivo de poder diagnosticar los niveles de inteligencia cultural de las personas del Ejército Ecuatoriano. El uso de este

instrumento estandarizado permitirá contar con puntuaciones comparables que permitirán el análisis de las estadísticas descriptivas, así como también el análisis de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

En cambio, la validación cualitativa buscó determinar si el instrumento constaba con las preguntas correctas y el lenguaje adecuado. Para ello, participaron quince expertos que evaluaron el instrumento en una escala de Likert de tres puntos, criterios generales como estructura de la encuesta, cantidad de preguntas, contenido e interpretación. Por último, criterios por cada ítem como representatividad, comprensión, interpretación y claridad.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es la forma en la que se van a manipular las variables para recolectar los datos y cumplir con los objetivos e hipótesis. De manera general, el diseño puede ser experimental o no experimental, según exista o no manipulación deliberada de las variables de estudio por parte del investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En los diseños no experimentales, las variables se observan tal como se manifiestan en su contexto natural, sin que el investigador introduzca tratamientos, estímulos o condiciones controladas para modificar su comportamiento. Este diseño facilita la descripción de fenómenos, la evaluación de situaciones actuales y el estudio de la relación entre variables en contextos reales, por lo que resulta pertinente cuando se estudian contextos institucionales complejos en los que no es viable intervenir directamente sobre las dinámicas organizacionales o sobre las condiciones en que actúan los participantes.

Por su parte, los diseños experimentales implican la manipulación deliberada de una o más variables independientes y el control de condiciones específicas para observar sus efectos sobre otras variables. Aunque este tipo de diseño ofrece mayores posibilidades para establecer

relaciones causales, su aplicación exige control del entorno, asignación de grupos y condiciones de intervención que no resultan factibles en investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales jerarquizados, como el ámbito militar (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En función de lo anterior, el presente estudio se desarrollará bajo un diseño no experimental, debido a que no se manipulará la variable de estudio ni se aplicarán tratamientos o intervenciones sobre el personal participante. El diagnóstico de la inteligencia cultural será realizado tal como se presenta en el personal del Ejército Ecuatoriano, a través de la aplicación del instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS) debidamente adaptado al contexto militar.

Corte

Siguiendo la clasificación de diseños que establece Hernández Sampieri, los estudios pueden ser de tipo transversal, transeccional, o bien longitudinal si la recolección de datos fuese a realizarse en diversos momentos en el tiempo o en un solo. En el diseño de corte transversal, se observa las variables en un solo tiempo determinado, con el propósito de describirlas y analizar su comportamiento en ese punto temporal. En cambio, los estudios longitudinales siguen a los mismos sujetos u objetos de estudio en diferentes momentos, lo que permite analizar cambios y tendencias a lo largo del tiempo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En este contexto, la presente investigación se enmarca en un corte transversal, puesto que los datos primarios correspondientes a la inteligencia cultural serán recolectados en un único momento del tiempo, durante el año 2026. Esta decisión metodológica permite obtener un diagnóstico puntual de la variable en el periodo definido para el estudio, sin intervenir ni modificar las condiciones institucionales en las que se desenvuelve el personal participante.

Alcance

Hernández Sampieri menciona cuatro tipos de alcances fundamentales de la investigación cuantitativa: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El alcance exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Por otra parte, los estudios descriptivos tienen como propósito evidenciar características, rasgos y perfiles de personas, grupos y organizaciones; los correlacionales pretenden señalar el grado de relación que existe entre dos o más variables en un determinado contexto; y los explicativos pasan de la descripción y correlación a la identificación de aquellas causas o factores que expliquen el porqué de un fenómeno concreto, así como la manera de su ocurrencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De acuerdo con esta clasificación, el presente trabajo tiene un carácter descriptivo además de ser exploratorio. Es descriptivo porque pretende diagnosticar las dimensiones de la inteligencia cultural del Ejército Ecuatoriano, con el fin de especificar niveles y rasgos predominantes en los diferentes estratos que han sido definidos para la investigación.

Finalmente, es exploratorio porque la capacidad de inteligencia cultural, no había sido diagnosticada previamente en el Ejército Ecuatoriano; en tal virtud, representa el primer estudio que se realiza y que establece un camino hacia futuras líneas de investigación. En consecuencia, no se busca explicar relaciones causales, sino conocer y describir cómo se presenta la inteligencia cultural en el personal participante.

Objeto del estudio

Desde la perspectiva de la metodología de la investigación, el objeto de estudio se refiere al fenómeno central que se pretende comprender, así como a las unidades de análisis sobre las cuales se observa o analiza la información vinculada con las variables de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En esta

investigación, el objeto de estudio es el diagnóstico de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano.

De esta manera, las unidades de análisis se encuentran constituidas por el personal militar, abarcando oficiales, suboficiales, tropa y servidores públicos. Bajo esta perspectiva, el objeto de estudio cohesiona tres constituyentes, a saber: las variables principales, el contexto institucional particular y las propias unidades de análisis, precisando coherentemente el fenómeno estudiado y el enfoque metodológico.

De conformidad con lo establecido en sus elementos orientadores institucionales, el Ejército Ecuatoriano define su misión de la siguiente manera:

“La Fuerza Terrestre desarrolla el poder militar, para la planificación y conducción de las operaciones en el espacio terrestre, contribuyendo en la defensa de la soberanía e integridad territorial, apoyando a la seguridad integral del Estado, al desarrollo nacional y a la paz regional y mundial.”

De igual forma, la visión institucional proyecta el horizonte estratégico al que aspira la organización:

“Al 2033 ser una Fuerza Terrestre disuasiva, con características multimisión, con personal polivalente y medios multipropósito; promoviendo de forma permanente los principios, los valores y el comprometimiento con la sociedad, observando el respeto a los derechos humanos y garantías de los ciudadanos, contribuyendo a la integración, defensa, seguridad del Estado y posicionada en la cooperación internacional para el mantenimiento de la paz.”

Valores institucionales

En coherencia con su misión y con la tradición de la profesión militar, los valores institucionales que orientan el comportamiento del personal del Ejército Ecuatoriano son:

- Patriotismo

- Disciplina
- Honor
- Lealtad
- Cohesión
- Coraje

Cadena de valor

Figura 4.

Cadena de valor



Mapa de procesos

Figura 5.

Mapa de procesos



Población

La población se entiende como el universo total de unidades de análisis que comparten características relevantes para el estudio y sobre las cuales se pretende formular conclusiones (Arias, 2012). En este sentido, la población constituye el marco de referencia para la selección de la muestra y para la delimitación del alcance de la investigación (Tamayo & Tamayo, M., 2004).

En la presente investigación, la población está constituida por 24.621 miembros de las Fuerzas Armadas del Ecuador del Ejército Ecuatoriano, distribuido entre militares y servidores públicos. Con el fin de garantizar una representación adecuada de los diferentes grupos en el ámbito institucional, se llevará a cabo un muestreo probabilístico aleatorio simple.

La población se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Oficiales generales y superiores: 1.445
- Oficiales subalternos: 2.088
- Suboficiales: 677
- Tropa: 20.011
- Servidores públicos: 400

Para determinar el tamaño de la muestra general, se aplicó la expresión estadística correspondiente al cálculo muestral en poblaciones finitas, como se presenta en la Figura 6.

Figura 6.

Ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población total.

Z = valor correspondiente al nivel de confianza.

p = probabilidad de ocurrencia.

q = probabilidad de no ocurrencia.

e = margen de error.

Para este estudio se consideró una población total de 24.621 integrantes, un nivel de confianza del 97%, equivalente a un valor aproximado de Z=2.17, un margen de error de 0.03, una probabilidad de ocurrencia de 0.5 y una probabilidad de no ocurrencia de 0.5. Con estos datos, la muestra calculada fue de 1.242,09 participantes; por lo tanto, para efectos de la investigación se consideró una muestra general de 1.243 encuestas.

No obstante, durante el proceso de levantamiento de información se receptaron 1.643 encuestas válidas, superando el tamaño mínimo de muestra previamente calculado. Este incremento representa 400 encuestas adicionales, equivalente a un aumento aproximado del 32,18 % respecto a la muestra requerida. Por tanto, para el análisis estadístico y descriptivo de la presente investigación se trabajó con el total de respuestas efectivamente obtenidas, es decir, $n = 1.643$, debido a que una muestra mayor permite fortalecer la precisión de los resultados, mejorar la representatividad de los grupos participantes y reducir el margen de error estimado, siempre que las respuestas correspondan a integrantes de la población definida para el estudio.

Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se emplearon fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias corresponden a información original obtenida directamente del escenario de estudio mediante el contacto con los participantes, lo que permite levantar datos específicos sobre el fenómeno investigado (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). En la presente investigación, la fuente primaria más importante estuvo compuesta por la administración del instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS) en su versión adaptada para el ámbito militar, con la finalidad de poder diagnosticar la inteligencia cultural del personal del Ejército Ecuatoriano.

De la misma manera, dentro de las fuentes primarias se contempló el juicio de expertos que autorizó la validación sobre la pertinencia, la claridad y la coherencia del instrumento adaptado, mismo que posteriormente fue aplicado. Este procedimiento contribuyó a fortalecer la validez de contenido del cuestionario, asegurando que los ítems respondieran adecuadamente al contexto institucional y a las dimensiones de inteligencia cultural evaluadas. De igual manera, se desarrolló un grupo focal como técnica de apoyo cualitativo, orientada a

profundizar en la interpretación de los resultados obtenidos y a validar las prioridades consideradas para la propuesta del plan de acción institucional.

Por otra parte, las fuentes secundarias estuvieron conformadas por información elaborada y publicada previamente, como artículos científicos, libros, tesis, repositorios académicos, documentos institucionales e investigaciones desarrolladas en contextos militares. Estas fuentes permitieron construir las bases teóricas del estudio, conocer los antecedentes de la inteligencia cultural, describir el modelo de Ang y Van Dyne y revisar investigaciones anteriores en las que se aplicó el instrumento CQS.

Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos incluye un conjunto de decisiones y acciones previamente diseñadas que permite, por un lado, obtener información válida y adecuada en relación a los objetivos de la investigación y, por otro lado, optar por aquellas técnicas que se ajusten al enfoque y a las variables definidas (Bryman, 2016). En el caso de proyectos de investigación de tipo cuantitativo, una de las técnicas más utilizadas para medir constructos en grandes poblaciones es la encuesta, que permite ofrecer una serie de respuestas estandarizadas para llevar a cabo una comparación entre los sujetos participantes (Fowler, 2014).

En función de lo anterior, en el presente estudio se utilizará la encuesta como técnica principal para el levantamiento de información primaria sobre la inteligencia cultural. Para ello, se aplicará el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS), adaptado al contexto militar ecuatoriano, con el propósito de diagnosticar la inteligencia cultural del personal del Ejército Ecuatoriano a partir de sus cuatro dimensiones.

Como procedimiento complementario, se recurrió al juicio de expertos para revisar el instrumento previo a su aplicación. Los especialistas analizaron los ítems considerando

aspectos como su pertinencia, claridad y coherencia, lo que permitió ajustar la redacción y asegurar su adecuación al contexto militar ecuatoriano.

Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información estandarizada de una población o muestra determinada, mediante la aplicación de preguntas estructuradas. Su uso resulta pertinente en estudios cuantitativos, debido a que facilita la comparación entre participantes, la codificación de respuestas y el procesamiento estadístico de la información obtenida (Fowler, 2009). En este sentido, el tipo de instrumento que se va a utilizar es el cuestionario, descrito a continuación:

Cuestionario. El cuestionario es un instrumento diseñado para recolectar datos de manera sistemática, a través de un conjunto estructurado de ítems que representan dimensiones específicas de las variables de estudio, permitiendo su cuantificación y análisis (Dillman, Smyth, & Christian, 2014). Su uso resulta pertinente cuando se requiere estandarizar información, reducir sesgos del entrevistador y facilitar el procesamiento estadístico (Fink, 2017).

Con respecto a la construcción del cuestionario, este suele integrar preguntas cerradas que permiten codificar y comparar las respuestas, mientras que, las preguntas abiertas se utilizan para recoger opiniones con mayor profundidad, pero que requieren de un tratamiento interpretativo de los datos (Fowler, 2014). En la presente investigación se opta por privilegiar ítems de respuesta cerrada, dada su idoneidad para la medición de constructos y para un análisis cuantitativo posterior.

En este estudio se utilizará el instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS), adaptado al contexto militar. El cuestionario estará compuesto por ítems cerrados con escala tipo Likert de cinco puntos, debido a que este formato facilita la codificación, comparación y análisis estadístico

de las respuestas. La aplicación del CQS permitirá obtener información sobre las dimensiones de la inteligencia cultural.

Juicio de expertos

El juicio de expertos es una técnica cualitativa que permite evaluar la validez de contenido de un instrumento antes de su aplicación. Consiste en solicitar la valoración de especialistas, quienes revisan si los ítems representan adecuadamente la variable estudiada y si su redacción es clara, comprensible y pertinente (Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee, & Rauch, 2003).

En esta investigación, 15 expertos evaluaron la adaptación del instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS) al contexto militar ecuatoriano. Cada ítem fue revisado según los criterios de representatividad, comprensión, interpretación y claridad. Sus valoraciones y observaciones permitieron realizar los ajustes necesarios antes de aplicar la encuesta al personal del Ejército Ecuatoriano.

Instrumento de recolección de datos

En este apartado se presenta el instrumento de recolección de datos empleado en la investigación. Previo a la aplicación del cuestionario, se incluye el consentimiento informado, en el que se comunica a los participantes el propósito del estudio, la confidencialidad de la información y el carácter voluntario de su participación. Posteriormente, se detalla el objetivo de la encuesta y las instrucciones de respuesta. Finalmente, se incorpora la encuesta estructurada utilizada para medir la inteligencia cultural, organizada con escala tipo Likert de cinco puntos.

Consentimiento informado

Relación de la Inteligencia Cultural en la Cultura Organizacional del Ejército Ecuatoriano (Ecuador)

Usted está siendo invitado/a a participar en una investigación académica cuyo objetivo es determinar la relación de la inteligencia cultural en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano. La investigación busca comprender cómo se manifiestan las capacidades para desenvolverse en entornos culturalmente diversos y cómo estas se relacionan con los patrones, valores y prácticas organizacionales presentes en la institución.

Procedimiento. Su participación consistirá en responder una encuesta estructurada relacionada con sus percepciones, valoraciones y experiencias sobre la inteligencia cultural.

Riesgos. La presente investigación es considerada sin riesgo. No se va a interferir biológicamente, socialmente ni mentalmente, es así que no se va a generar ningún daño a la integridad, privacidad o bienestar mental.

Confidencialidad y anonimato. La información proporcionada será tratada de forma estrictamente confidencial y anónima. No se recopilarán datos que permitan su identificación directa o indirecta. Los resultados van a ser analizados para la mejora institucional

Participación. La participación es voluntaria, y puede abandonar la encuesta cuando requiera o necesite sin que esto termine en ninguna represalia o discriminación

Beneficios. No existen beneficios económicos directos por participar. No obstante, su contribución aportará al conocimiento sobre la inteligencia cultural y al de acciones que contribuyan al fortalecimiento en el Ejército Ecuatoriano.

Contacto. Para cualquier consulta relacionada con este estudio, puede comunicarse con el investigador responsable:

- Ing. Juanita García, PhD

- Correo electrónico: jcgarcia@espe.edu.ec

Declaración de consentimiento. Al participar en la encuesta o entrevista, usted declara haber:

- Leído y comprendido la información proporcionada.
- Aceptado participar de manera libre y voluntaria.
- Autorizado el uso científico de la información suministrada, bajo las condiciones descritas.



Inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano

Objetivo. El objetivo de este instrumento es diagnosticar el nivel de la inteligencia cultural en el personal del Ejército Ecuatoriano, a partir de las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual; a fin de obtener información que contribuya al análisis institucional y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

La inteligencia cultural (CQ) se define como “la capacidad de un individuo para funcionar y relacionarse eficazmente en contextos culturalmente diversos” (Ang, 2007).

Instrucciones.

- Responda con sinceridad a las preguntas que se plantean a continuación.
- Se utilizará una escala de Likert de cinco puntos, en donde 1 representa la percepción de “totalmente en desacuerdo” y 5 corresponde a “totalmente de acuerdo”.
- Lea cuidadosamente cada ítem y conteste en base a su percepción/experiencia, marcando una única respuesta.
- Su opinión es personal y confidencial.

Información datos sociodemográficos:

Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otros

Edad: _____

Nivel de educación:

☐ Bachillerato ☐ Tecnologías ☐ Licenciaturas / Ingenierías / Tercer nivel
☐ Cuarto nivel (Maestrías / Doctorados)

Religión:

☐ Catolicismo ☐ Cristiano ☐ Testigos de Jehová ☐ Adventista

☐ Mormón ☐ Judaísmo Islam ☐ Budismo ☐ Irreligión ☐ Otros

Raza:

☐ Mestizo ☐ Indígena ☐ Montubio ☐ Afroecuatoriano
☐ Negro ☐ Mulato ☐ Blanco ☐ Otro

Estado civil:

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Unión libre ☐ Viudo ☐ Divorciado

Región:

☐ Costa ☐ Sierra ☐ Oriente ☐ Frontera ☐ Insular

Rango:

☐ Oficiales Generales y Superiores ☐ Oficiales subalternos ☐ Suboficiales
☐ Tropa ☐ Servidores públicos

Clasificación:

☐ Arma ☐ Servicio ☐ Especialista

Tabla 2.

Instrumento CQS

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
1	Metacognitiva	Soy consciente de las diferencias culturales y lo considero cuando interactúo con personal militar o civil de distinta procedencia cultural.					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
2	Metacognitiva	Adapto mi conocimiento cultural cuando necesito relacionarme en misiones o entrenamientos con personas de culturas poco conocidas para mí.					
3	Metacognitiva	Soy consciente de las diferencias culturales, y me adapto a ellas en las interacciones durante misiones, operaciones, entrenamientos o tareas.					
4	Metacognitiva	Reflexiono sobre la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personal militar,					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
		civil o comunidades de diferentes culturas.					
5	Metacognitiva	Cuando tengo un malentendido con personas de otras culturas, reflexiono si pudo ser por mi conocimiento cultural.					
6	Metacognitiva	Me cuestiono si mis propias creencias afectan mi forma de juzgar a personas de otras culturas.					
7	Metacognitiva	Después de una misión en diferentes regiones analizo que aprendí sobre la cultura local.					
8	Cognitiva	Conozco los sistemas legales					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
		y económicos de otras culturas.					
9	Cognitiva	Conozco las reglas básicas de otros idiomas (ej., vocabulario y expresiones útiles en misiones o entrenamientos).					
10	Cognitiva	Conozco los valores culturales y creencias religiosas de diferentes culturas.					
11	Cognitiva	Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas.					
12	Cognitiva	Conozco manifestaciones culturales (ej., símbolos, expresiones, ritos, formas de vestir) de					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
13	Cognitiva	diferentes culturas. Conozco las reglas de comunicación y comportamiento no verbal de otras culturas (ej., saludo militar, gestos, contacto visual).					
14	Cognitiva	Entiendo por qué en algunas zonas la ciudadanía tiene desconfianza hacia la presencia de personal militar.					
15	Cognitiva	Conozco como saludar y dirigirme respetuosamente a autoridades comunitarias de acuerdo a sus preceptos culturales en los					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
		diferentes lugares del territorio nacional.					
16	Motivacional	Me agrada interactuar con personas de diferentes culturas.					
17	Motivacional	Tengo confianza en que puedo relacionarme con personal o comunidades de otras culturas poco familiares para mí.					
18	Motivacional	Estoy seguro/a de que puedo controlar el estrés que supone adaptarme a una cultura nueva en una misión, operación o entrenamiento.					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
19	Motivacional	Me resulta fácil convivir en otras culturas poco familiares para mí.					
20	Motivacional	Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida de una cultura diferente a la mía (ej., alimentación, normas de convivencia).					
21	Motivacional	Busco activamente oportunidades para aprender sobre otras culturas.					
22	Motivacional	Tengo confianza para interactuar con líderes de otras culturas.					
23	Conductual	Puedo ajustar mi forma de hablar (ej., acento, tono,					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
		ritmo) cuando la situación lo requiere en una interacción cultural.					
24	Conductual	Utilizo pausas y silencios estratégicos para facilitar la comunicación intercultural.					
25	Conductual	Moderó el nivel de mi vocabulario hablado (ej., uso de términos técnicos o sencillos) cuando la situación lo requiere.					
26	Conductual	Cambio mi comportamiento no verbal (ej., saludo, postura, gestos) cuando la situación lo requiere.					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
27	Conductual	Modero mi expresión facial cuando la situación de interacción con otras culturas lo requiere.					
28	Conductual	Evito hacer bromas o comentarios sobre el acento, forma de vestir, gastronomía, folklore, etc.; de la región o compañeros de otras culturas.					
29	Conductual	En operaciones cívico-militares genero empatía con la población en busca de apoyo de acuerdo con las costumbres locales, para la adecuada					

No.-	Dimensión	Preguntas	1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo
		planificación de las actividades.					

Nota. La tabla muestra los ítems que mide el CQS acorde a las dimensiones

Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos comprendió una serie de actividades organizadas de manera secuencial para obtener, registrar y preparar la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación. En este proceso, las técnicas corresponden a las formas utilizadas para recopilar la información, mientras que los instrumentos son los medios empleados para registrar los datos obtenidos (Arias, 2012).

En primer lugar, se llevó a cabo el componente cualitativo a través del juicio de expertos. En este sentido, el cuestionario adaptado era analizado por 15 expertos que revisaban cada ítem evaluándolos según los criterios de representatividad, comprensión, interpretación y claridad. Las valoraciones y observaciones recogidas sirvieron para comprobar que las preguntas eran adecuadas para evaluar la inteligencia cultural en el personal del Ejército Ecuatoriano.

Una vez validado el instrumento, se procedió con el componente cuantitativo. Para esta etapa se empleó la encuesta, debido a que permite obtener información de manera uniforme en poblaciones grandes y facilita la comparación entre los participantes (Fowler, 2014). Como

instrumento se utilizó el Cultural Intelligence Scale (CQS), adaptado al contexto militar ecuatoriano.

Posteriormente, el CQS fue aplicado al personal seleccionado mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. El cuestionario utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, formato que facilitó la codificación, comparación y posterior análisis estadístico de las respuestas (Dillman, Smyth, & Christian, 2014).

Finalmente, las respuestas obtenidas mediante el CQS fueron revisadas, depuradas y codificadas para su procesamiento estadístico en SPSS. De igual manera, las valoraciones emitidas por los expertos fueron organizadas para determinar el nivel de aceptación de cada ítem y comprobar la validez de contenido del cuestionario.

Procesamiento de datos

El procesamiento de datos comprende las actividades destinadas a organizar y preparar la información recolectada para su posterior análisis, garantizando su consistencia y reduciendo posibles errores (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). En este estudio, las respuestas obtenidas mediante la aplicación de la Cultural Intelligence Scale (CQS) en Google Forms serán exportadas a Microsoft Excel y consolidadas en una matriz, en la que se codificarán las variables y se estructurará la información requerida para el análisis estadístico.

Posteriormente, se realizará la depuración de la base de datos mediante la identificación de respuestas incompletas, valores fuera del rango establecido, registros duplicados y posibles inconsistencias. Cada caso será evaluado para determinar su corrección, conservación o exclusión, procurando evitar que los errores de registro afecten los resultados del diagnóstico de inteligencia cultural (Field, 2018).

Una vez depurada la base de datos, la información será trasladada al programa IBM SPSS Statistics, herramienta utilizada para el análisis cuantitativo de datos en ciencias sociales (Pallant, 2020). Para la incorporación de los datos al software, se creará, en primer lugar, una matriz de codificación de variables, en la cual se definirán los nombres de las variables, así como etiquetas, valores asignados y niveles de medición. Esta organización permitirá realizar un adecuado procesamiento estadístico de la información aportada.

En el programa SPSS, se aplicarán técnicas de estadística descriptiva para obtener información sobre los resultados del CQS como frecuencia, porcentaje, media o desviación típica. Asimismo, el Alfa de Cronbach ayudará a determinar la consistencia interna de todo el instrumento y por cada una de sus dimensiones. Luego, se aplicará el análisis factorial exploratorio si las condiciones estadísticas lo permiten.

Técnicas estadísticas

En la investigación, se aplicarán varios procedimientos estadísticos que ayudarán a comprobar la fiabilidad del instrumento y analizar los datos obtenidos de forma clara y objetiva, por ellos estas técnicas permiten organizar e interpretar la información para reconocer patrones, entender el comportamiento de las variables y comprobar la hipótesis de estudio.

De manera general, las técnicas estadísticas pueden clasificarse en descriptivas, inferenciales y multivariantes. La estadística descriptiva permite organizar y resumir los datos mediante frecuencias, porcentajes, medias y medidas de dispersión. La estadística inferencial permite formular conclusiones sobre una población a partir de los resultados obtenidos en una muestra (Spiegel & Stephens, 2009). Por su parte, la estadística multivariante permite analizar

conjuntamente varias variables relacionadas y obtener una interpretación más completa de la información (McIntosh, Bookstein, Haxby, & Grady, 2010).

Para cumplir el segundo objetivo específico, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, tanto de manera general como por dimensiones, con el propósito de evaluar la consistencia interna del instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS). También se utilizaron el índice Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett para comprobar que los datos fueran adecuados para realizar el análisis factorial exploratorio.

Para cumplir el tercer objetivo específico, se aplicó el análisis factorial exploratorio. La varianza total explicada permitió conocer el porcentaje de información representado por el componente extraído, mientras que la matriz de componentes permitió identificar el peso de las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual dentro de la inteligencia cultural. A partir de sus cargas factoriales se estableció qué dimensiones presentaron mayor y menor peso en el diagnóstico.

La hipótesis de la investigación se comprobó mediante la comparación de las cargas factoriales obtenidas por las cuatro dimensiones en la matriz de componentes. Este procedimiento permitió establecer su orden y determinar si la dimensión cognitiva presentó el valor más alto, seguida de la conductual, la metacognitiva y la motivacional.

A continuación, se explican las técnicas estadísticas empleadas, su finalidad y los criterios considerados para interpretar los resultados.

Análisis exploratorio

Antes de realizar los análisis estadísticos, se aplicó un análisis exploratorio de los datos que se obtuvieron de las encuestas. Esto permitió verificar la calidad de la información antes de

continuar con el análisis multivariante. En esta fase se examinaron los datos para identificar errores que pueden afectar a los resultados.

El análisis exploratorio incluye la revisión y depuración de la base de datos, en esta etapa se identificaron los valores perdidos y errores de codificación. A continuación, se calcularon los estadísticos descriptivos para la elaboración de tablas de frecuencia y porcentajes para resumir el comportamiento de las variables.

También se revisó la presencia de valores atípicos, puesto que estos pueden afectar los resultados estadísticos. Seguidamente se analizó la distribución de los datos para verificar el comportamiento de las variables antes de aplicar las pruebas. Todo este proceso permitió trabajar con una base de datos ideal para los análisis subsiguientes. (Grande, 2021).

Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad es un proceso de evaluación utilizado para determinar el grado de consistencia y estabilidad de un instrumento de medición. En este sentido, Cronbach sostiene que la fiabilidad debe entenderse como una propiedad vinculada a la constancia de los resultados y a la posibilidad de estimar el error de medición, por lo tanto, un instrumento fiable es aquel que produce puntuaciones coherentes bajo condiciones comparables (Cronbach, 1947).

Por su parte, Nunnally y Bernstein ampliaron esta perspectiva al señalar que la fiabilidad representa la consistencia de una medida y que, en consecuencia, constituye un requisito indispensable para que los datos obtenidos puedan ser interpretados con rigor dentro de una investigación científica (Nunnally & Bernstein, 1994).

De manera complementaria, Carmines y Zeller explican que la fiabilidad puede examinarse a través de distintos procedimientos, entre ellos la estabilidad, la equivalencia y la

consistencia interna, siendo esta última una de las más empleadas en estudios con cuestionarios y escalas (Carmines & Zeller, 1979).

Uno de los coeficientes más utilizados para evaluar la consistencia interna es el alfa de Cronbach. Este coeficiente estima el grado de relación entre los ítems que confirman una misma escala. Así, un valor elevado muestra que el instrumento tiene una óptima consistencia interna.

Por ello, en el proceso de validación del instrumento resulta pertinente aplicar el “Alfa de Cronbach”, ya que permite estimar la magnitud de correlación existente entre los ítems a partir de la varianza de cada uno de ellos y de la varianza total de la escala. De este modo, constituye un referente esencial para valorar la precisión y estabilidad interna del cuestionario, cuyo cálculo se expresa mediante la siguiente fórmula.

Figura 7.

Fórmula del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{N * \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) * \bar{c}}$$

Nota. La figura muestra la fórmula del alfa de Cronbach.

Donde:

N = número de elementos

$\bar{c}$ = covarianza media entre los elementos.

$\bar{v}$ = varianza media del ítem.

En cuanto a la interpretación, el coeficiente alfa de Cronbach varía de 0 a 1.

Generalmente, los valores comprendidos entre 0,70 y 0,90 suelen considerarse adecuados, no obstante, cuando el alfa de Cronbach es inferior a 0,70 suele indicar que la consistencia interna

del instrumento no es suficientemente aceptable, lo que evidencia debilidades en la relación entre los ítems de la escala. Por el contrario, si es superior a 0,90 suele interpretarse como una consistencia interna muy alta. Sin embargo, eso no siempre es totalmente positivo, porque también puede sugerir que los ítems son demasiado parecidos o redundantes.

Tabla 3.

Rango del alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Nota. La presente tabla muestra los rangos para evaluar los resultados del Alfa de Cronbach. Adaptado de Cronbach's Alpha: Definition, Calculations & Example GPL Research, por Lee Cronbach 1951.

Para verificar la confiabilidad del instrumento de inteligencia cultural antes de su aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto a 200 integrantes del Ejército Ecuatoriano.

Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial es un procedimiento estadístico multivariante que permite determinar las dimensiones latentes presentes en un conjunto de variables observables, mediante la reducción de la dimensionalidad de los datos y la agrupación de variables que presentan altas correlaciones entre sí en factores comunes. Estos factores representan constructos latentes que no son directamente observables, pero que explican el comportamiento de las variables originales (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

El uso del análisis factorial es especialmente relevante en investigaciones que emplean instrumentos de medición, como cuestionarios tipo Likert, ya que permite validar empíricamente la estructura dimensional de los constructos teóricos. En este sentido, su aplicación contribuye a determinar si los ítems de un instrumento se agrupan coherentemente en las dimensiones que se pretende medir, fortaleciendo la validez de constructo del estudio (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

Se realizó el análisis factorial exploratorio. En se verificó si los datos eran adecuados, acto seguido se extrajeron los factores para luego seleccionar los que deben mantenerse para su respectiva interpretación. A continuación, se explicará más a profundidad los indicadores dentro de este análisis.

Índice Kaiser Meyer Olkin (KMO). Es una medida de adecuación muestral que evalúa la proporción de varianza común entre las variables en relación con la varianza total observada. Este indicador permite determinar si las variables son adecuadas para la aplicación del análisis de factores, ya que altas manifestaciones del mismo evidencian que las correlaciones entre las variables pueden ser explicadas por factores ocultos que subyacen a estas (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

El estadístico KMO presenta valores desde 0 hasta 1, en donde altos valores cercanos a 1 indican que la adecuación muestral es alta, mientras que valores bajos evidencian que el análisis factorial no es indicado. La interpretación de este índice se realiza de acuerdo con los siguientes rangos:

Tabla 4.

Escala para evaluar los resultados de la prueba KMO

Valor	Indicador
0.00 a 0.49	Inaceptable

Valor	Indicador
0.50 a 0.59	Pobre
0.60 a 0.69	Regular
0.70 a 0.79	Aceptable
0.80 a 0.89	Bueno
0.90 a 1.00	Muy Bueno

Nota. La presente tabla muestra los rangos para evaluar los resultados de la prueba KMO de acuerdo con la escala propuesta por Kaiser. Adaptado de Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), por R-Data Scientist, 2020.

Esfericidad de Bartlett. La prueba de esfericidad de Bartlett es un contraste estadístico que evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones entre las variables es una matriz identidad, es decir, que las variables no presentan correlación entre sí. Esta prueba es necesaria porque el análisis factorial solo puede identificar factores comunes cuando existen correlaciones suficientes entre las variables (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

El estadístico de Bartlett sigue una distribución chi-cuadrado (χ^2) y su interpretación se basa en el nivel de significancia (p-valor). Si el valor de significancia es inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que existe suficiente correlación entre las variables para aplicar el análisis factorial. Es decir,

Si el nivel de significancia Sig. (p-valor) es mayor a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula; por tanto, la matriz de correlaciones no presenta relaciones suficientes entre las variables, por lo que no se recomienda aplicar el análisis factorial.

Si el nivel de significancia Sig. (p-valor) es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por tanto, existe correlación suficiente entre las variables, por lo que sí se puede aplicar el análisis factorial.

Por lo tanto, para que el análisis factorial sea viable, es necesario obtener un resultado estadísticamente significativo en esta prueba (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

Varianza explicada. La varianza total explicada es un indicador utilizado en el análisis factorial exploratorio para determinar qué proporción de la variabilidad total de los datos es representada por los factores extraídos. Según Field (2013), el análisis factorial permite reducir un conjunto amplio de variables observadas en un número menor de factores, con el propósito de identificar estructuras subyacentes que faciliten la interpretación del instrumento. En este sentido, la varianza explicada permite conocer cuánto aporta cada factor a la representación de la información contenida en los ítems analizados.

En los resultados del análisis factorial, la varianza total explicada se interpreta a partir de los valores propios o eigenvalues. De acuerdo con Hair et al. (2010), los valores propios indican la cantidad de varianza explicada por cada factor, por lo que constituyen un criterio importante para decidir qué factores deben conservarse. Bajo el criterio de Kaiser, se suelen retener aquellos factores con eigenvalues mayores a 1, debido a que explican una cantidad de varianza superior a la que aportaría una variable individual.

Field (2013) señala que la decisión sobre el número de factores no debe basarse únicamente en los valores propios. También recomienda considerar el gráfico de sedimentación, la varianza acumulada explicada y que todos los factores obtenidos tengan coherencia. Este gráfico ayuda a visualizar el codo o punto de inflexión, marcando el límite donde los factores aportan poca varianza al modelo.

Hair et al. (2010) señalan que la varianza acumulada muestra en qué medida los factores seleccionados logran explicar la información contenida en las variables analizadas. En investigaciones sociales, una varianza acumulada que se encuentra cerca o por encima del 60 % ha sido considerada como un criterio indicativo. No obstante, este porcentaje no debe tomarse como una norma universal, puesto que su interpretación varía dependiendo del área de

investigación, de la clase de instrumento y de la conceptualización clara de los factores que han sido extraídos.

En esta investigación, la varianza total explicada se va a utilizar como criterio complementario dentro del análisis factorial exploratorio del instrumento CQS. Su finalidad será valorar si los factores obtenidos representan adecuadamente la estructura interna de la inteligencia cultural, considerando sus dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. Por tanto, la interpretación de la varianza explicada se realizará junto con el índice KMO, la prueba de esfericidad de Bartlett, el gráfico de sedimentación, los valores propios y la coherencia teórica del modelo CQS.

Matriz de componentes. La matriz de componentes constituye uno de los resultados del análisis factorial exploratorio y permite observar la relación existente entre las variables analizadas y los componentes extraídos. Esta matriz contiene las cargas factoriales, que marcan el grado de asociación entre cada variable observada y el componente identificado, ello significa que las cargas factoriales permiten identificar la asociación más fuerte de las variables con la estructura factorial resultante y cuál es la asociación menor con el componente analizado.

De acuerdo con Field (2013), las cargas factoriales deben ser entendidas como la relación entre las variables originales y los factores o componentes extraídos, de ahí que sean muy relevantes para la comprensión de la estructura interna de los datos. De igual manera, Hair et al. (2010) indican que la matriz de componentes permite determinar el aporte de cada variable al factor correspondiente, a partir del valor de sus cargas factoriales y de su consistencia con el sustento teórico del constructo analizado.

Antes de interpretar la matriz de componentes, se verificó que los datos fueran adecuados para el análisis factorial. Esta matriz ayuda a revisar cómo se agruparon las variables dentro de la estructura obtenida.

La matriz de componentes sirvió como medio para repasar la estructura interna del cuestionario y, al mismo tiempo, relacionar directamente los resultados con la inteligencia cultural. Su análisis revisó las relaciones entre las dimensiones del instrumento y la raíz factorial que se fue obteniendo.

Con estas consideraciones, se evidenció la importancia que presentaba el AFE para reconocer cuáles son las dimensiones que tienen mayor incidencia al interior del constructo y cuáles dimensiones necesitan mayor atención para la elaboración de lineamientos institucionales.

Análisis multivariante de la varianza (MANOVA)

El análisis multivariante de la varianza (MANOVA) es una extensión del análisis de varianza que permite examinar simultáneamente dos o más variables dependientes cuantitativas en función de una o varias variables independientes categóricas. A diferencia del ANOVA, que compara una media por vez, el MANOVA contrasta el vector formado por las medias de todas las variables dependientes y considera las relaciones existentes entre ellas (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Su finalidad consiste en determinar si los grupos comparados presentan diferencias en el comportamiento conjunto de las variables dependientes. Este análisis es pertinente cuando dichas variables representan dimensiones distintas, pero teóricamente relacionadas. El contraste conjunto permite conservar la naturaleza multivariante del fenómeno y reducir la acumulación inicial del error de tipo I que produciría la aplicación independiente de varios ANOVA (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Variables y especificación del modelo. El MANOVA requiere variables dependientes cuantitativas y factores categóricos. Cuando incluye más de un factor, se denomina MANOVA

factorial. Cada efecto principal permite analizar las diferencias asociadas con un factor después de ajustar por los demás efectos incorporados.

Se utilizó la suma de cuadrados tipo III, porque evalúa cada efecto considerando los demás factores del modelo. Su uso es adecuado cuando los grupos presentan tamaños diferentes. (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Hipótesis del MANOVA. La hipótesis nula establece que los grupos presentan el mismo vector de medias en el conjunto de variables dependientes. La hipótesis alternativa sostiene que al menos uno de los vectores difiere. El rechazo de la hipótesis nula demuestra una diferencia conjunta, pero no indica todavía en qué variable dependiente ni entre qué categorías se encuentra.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_g$$

H₁: al menos un vector de medias difiere

La decisión se realiza comparando el valor p con el nivel de significación α previamente definido. Cuando $p < \alpha$, se rechaza la hipótesis nula; cuando $p \geq \alpha$, no se rechaza. No rechazarla no significa probar que los grupos sean idénticos, sino reconocer que no existe evidencia estadística suficiente para afirmar una diferencia.

Supuestos del MANOVA. La interpretación del MANOVA requiere independencia de las observaciones, normalidad multivariante de los residuos, relaciones aproximadamente lineales entre las variables dependientes, ausencia de valores atípicos influyentes y homogeneidad de las matrices de varianzas y covarianzas. También se debe evitar que las variables dependientes sean prácticamente idénticas, porque una correlación excesiva puede generar multicolinealidad o singularidad (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Prueba M de Box. La prueba M de Box analiza si las matrices de varianzas y covarianzas son iguales entre los grupos. Su hipótesis nula establece la homogeneidad de dichas matrices.

Si $p > \alpha$, no existe evidencia de desigualdad y puede interpretarse la lambda de Wilks. Si $p \leq \alpha$, se evidencia heterogeneidad y se recomienda priorizar la traza de Pillai, por su mayor robustez frente a este incumplimiento (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017). No obstante, M de Box es sensible al tamaño muestral y a la falta de normalidad, por lo que debe considerarse como un diagnóstico y no como una regla automática para descartar el análisis.

Prueba de Levene. La prueba de Levene examina la igualdad de varianzas de cada variable dependiente por separado. Si $p > \alpha$, no existe evidencia de varianzas diferentes; si $p \leq \alpha$, se identifica heterogeneidad en la variable analizada.

Tabla 5.

Comparación entre de las pruebas M de Box y Levene

Análisis	Aspecto evaluado	Interpretación del valor p
M de Box	Igualdad de matrices de varianzas y covarianzas.	$p > \alpha$: no se evidencia heterogeneidad; $p \leq \alpha$: se evidencia heterogeneidad.
Levene	Igualdad de varianzas de cada respuesta.	$p > \alpha$: no se evidencia desigualdad; $p \leq \alpha$: se evidencia heterogeneidad.

Nota. Síntesis elaborada principalmente a partir de (Aldás Manzano y Uriel Jiménez 2017).

Estadísticos multivariantes. Los estadísticos multivariantes contrastan la igualdad de los vectores de medias mediante la relación entre la variabilidad explicada por el efecto y la variabilidad residual. Los cuatro criterios habituales son la lambda de Wilks, la traza de Pillai, la traza de Hotelling–Lawley y la raíz mayor de Roy. Aunque todos evalúan la misma hipótesis general, utilizan formulaciones matemáticas diferentes (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Tabla 6.*Estadísticos utilizados en el MANOVA*

Estadístico	Interpretación	Criterio de uso
Lambda de Wilks	Valores pequeños representan mayor diferencia entre los vectores de medias.	Es aplicable cuando los datos respeten las condiciones básicas del análisis.
Traza de Pillai	Puntajes altos señalan que los factores ejercen impactos más fuertes.	Es útil cuando se trabaja con grupos del mismo tamaño, pero sus covarianzas no son homogéneas.
Traza de Hotelling–Lawley	Verifica el peso que tienen las diferentes funciones del modelo.	Es válido si se verifica un ajuste estricto a las premisas estadísticas
Raíz mayor de Roy	Presta más atención únicamente a aquella función donde la brecha entre grupos es máxima.	Es sensible a incumplimientos y debe interpretarse con cautela.

Nota. Adaptado de Aldás Manzano y Uriel Jiménez (2017).

Lambda de Wilks y traza de Pillai. La lambda de Wilks representa la proporción de variabilidad multivariante que no es explicada por el efecto. Cuanto menor es su valor, mayor es la diferencia entre los grupos. La traza de Pillai acumula la variabilidad explicada por las funciones multivariantes; por ello, valores mayores indican un efecto más intenso. (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Pruebas de efectos intersujetos. Las pruebas de efectos intersujetos examinan cada variable dependiente de manera individual. A diferencia del contraste multivariante, que evalúa diferencias en el conjunto de variables, estas pruebas permiten determinar en cuáles de ellas se

presentan efectos específicos. Para su interpretación se consideran el estadístico F, los grados de libertad y el valor p correspondiente a cada factor.

Cuando $p < \alpha$, se concluye que existen diferencias significativas en las medias de la variable dependiente según el factor analizado; en cambio, si $p \geq \alpha$, no se dispone de evidencia suficiente para establecer dichas diferencias. Estos resultados poseen un alcance univariado y deben distinguirse del efecto conjunto evaluado por el MANOVA (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

Comparaciones entre categorías. Cuando un factor tiene dos categorías, existe una sola comparación posible y su dirección se determina mediante la comparación por pares y las medias correspondientes. Cuando posee tres o más categorías, una prueba general significativa señala que existe alguna diferencia, pero no identifica los grupos responsables; por ello, se emplean pruebas post hoc.

Al comparar las categorías se identifican diferencias específicas entre los grupos ya analizados. Para interpretarlo se considera métodos que ayudan a comparar y controlar el error tipo I, así determinando si las diferencias encontradas presentan significancia estadística.

La diferencia de medias se calcula mediante las restas entre valores de los grupos que se requieren comparar: $M_i - M_j$. Aquí un valor positivo muestra que el primer grupo tiene una media superior, mientras que uno negativo indica una media menor. La diferencia se considera significativa cuando $p < \alpha$ y el intervalo de confianza no tiene ningún cero. Las pruebas post hoc utilizan valores de las medias observadas mientras que las medias marginales estimadas consideran un ajuste por los demás factores incluidos en el modelo, por lo que pueden presentar resultados diferentes.

Tamaño del efecto. El valor p permite identificar si existe evidencia estadística de diferencias entre los grupos analizados; sin embargo, no indica qué tan grandes o relevantes son

esas diferencias. Para interpretar la magnitud del resultado se utiliza la eta cuadrado parcial (η^2_p), el cual expresa la proporción de variación de la variable dependiente que se asocia con el efecto evaluado, considerando el error dentro del modelo.

$$\eta^2_p = \frac{SC_{efecto}}{SC_{efecto} + SC_{error}}$$

De manera referencial, valores que están alrededor de 0,01 suelen ser entendidos como efectos pequeños, valores que están alrededor de 0,06 como efectos medianos y valores que están alrededor de 0,14 como efectos grandes, de acuerdo a la referencia estándar de Cohen (1988) y retomados por Lakens (2013). Sin embargo, estas referencias no tienen que ser aplicadas de forma rigurosa, ya que la interpretación del tamaño del efecto depende del contexto del estudio, del tipo de variable que se analice y de la exactitud de las estimaciones. Por ello, un resultado puede ser estadísticamente significativo y, al mismo tiempo, presentar un tamaño del efecto reducido, especialmente cuando la muestra total es amplia.

Orden de interpretación. La lectura del MANOVA debe seguir una secuencia que diferencie los supuestos, el efecto conjunto y los efectos específicos. Esta organización evita atribuir a una prueba conclusiones que corresponden a otra.

Tabla 7.

Proceso general de interpretación del MANOVA

Análisis	Finalidad	Interpretación
M de Box	Verificar la igualdad de las matrices de covarianzas.	Permite establecer cuál estadístico debe priorizarse entre la lambda de Wilks y la traza de Pillai.
Prueba multivariante	Comprobar si existe un efecto multivariante conjunto.	$p < \alpha$: existen diferencias significativas entre las medias.

Análisis	Finalidad	Interpretación
Levene	Analizar las varianzas de cada variable dependiente.	Evalúa la homogeneidad de las varianzas.
Efectos intersujetos	Localizar diferencias en cada respuesta.	$p < \alpha$: existe una diferencia específica en esa variable.
Pruebas Post Hoc	Identificar las categorías que difieren.	Se interpretan la diferencia, el signo, p y el intervalo de confianza.
Relevancia del efecto	Estimar la magnitud de las diferencias.	Complementa el valor p mediante η^2 .

Nota. Secuencia sintetizada con base en (Aldás Manzano y Uriel Jiménez 2017).

MANOVA permite comprobar si existen diferencias entre diversos grupos en las distintas variables dependientes que constituyen un conjunto relacionado. M de Box y Levene, examinan los supuestos; Wilks o Pillai evalúan los efectos en conjunto; los efectos intersujetos examinan las diferencias particulares; y las comparaciones revisan las categorías que difieren.

Validación del instrumento

La validación del instrumento de medición permite revisar si el cuestionario puede deducirse que representa al constructo que se intenta medir. En cuanto a la fiabilidad, esta analiza la estabilidad y adherencia de las puntuaciones obtenidas (Kerlinger & Lee, 2002). En validación del instrumento CQS se consideró la validación cualitativa por juicio de expertos y la validación cuantitativa mediante el análisis estadístico a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Se empleará la Cultural Intelligence Scale (CQS) para evaluar la inteligencia cultural en sus cuatro dimensiones (Ang, 2007). La literatura señala que la CQS presenta niveles adecuados de confiabilidad y evidencia de validez en estudios sobre adaptación, desempeño e interacción en contextos culturalmente diversos.

En la validación del instrumento en el Ejército Ecuatoriano se consideró la equivalencia conceptual de los ítems mediante una adaptación terminológica al contexto militar. Entonces se ajustan las expresiones generales a formulaciones acordes con el entorno. Igual se revisó los contenidos del instrumento respecto a las características operativas y administrativas de la institución para evitar interpretaciones que no son de parte de los participantes

Es así que, la combinación de adaptación lingüística, juicio de expertos y análisis estadístico permitirá contar con un instrumento CQS adecuadamente validado para el contexto del Ejército Ecuatoriano, reforzando la credibilidad de los resultados que se presentarán en los capítulos posteriores.

Validación cualitativa del instrumento CQS

Según Zamanzadeh et al. (2015), la validación cualitativa constituye un procedimiento de revisión especializada que se desarrolla durante la construcción o adaptación de un instrumento, con el fin de examinar si sus ítems son adecuados para el constructo, la población y el contexto sociocultural en el que serán aplicados. Desde esta perspectiva, la validación cualitativa permite analizar la pertinencia conceptual y la adecuación semántica de los reactivos, verificando si representan de manera suficiente el fenómeno que se pretende medir.

En complemento, Rubio et al. (2003) sostienen que esta fase corresponde a uno de los primeros pasos en el desarrollo de instrumentos, ya que permite determinar si el contenido del cuestionario refleja apropiadamente el dominio del constructo antes de su aplicación definitiva. En términos metodológicos, la validación cualitativa sirve para identificar debilidades en la formulación de los ítems, tales como ambigüedad, falta de precisión conceptual, deficiencias en la redacción o escasa correspondencia con la dimensión teórica a la que pertenecen.

Rubio et al. (2003) indican que la revisión por expertos fortalece técnicamente el cuestionario, al ofrecer retroalimentación especializada que permite corregir, ajustar o mantener los ítems en función de su pertinencia y claridad. Por otro lado, el recorrido documental consiste en la revisión sistemática de literatura científica, manuales técnicos y estudios previos donde se ha aplicado el CQS, con el fin de confirmar que el instrumento ha demostrado validez y confiabilidad en contextos organizacionales y, en particular, en entornos donde la disciplina, la jerarquía y la diversidad cultural tienen un papel relevante.

Este proceso permitirá asegurar que el cuestionario sea comprensible para el personal militar, que los ítems resulten culturalmente pertinentes y que el contenido represente de forma adecuada las dimensiones de la inteligencia cultural que se pretende medir en el Ejército Ecuatoriano.

En la presente investigación, la validación cualitativa del instrumento se efectuó mediante juicio de expertos, procedimiento que, según Rubio et al. (2003) y Zamanzadeh et al. (2015), hace posible llevar a cabo la revisión de la pertinencia, la adecuación y la claridad de los ítems antes de pasar a la aplicación definitiva del cuestionario. Para llevarlo a cabo, participaron 15 expertos, quienes valoraron cada ítem en una escala ordinal de tres niveles, a través de la cual el puntaje asignado expresa el grado de aportación del reactivo en función del criterio evaluado. Los criterios considerados fueron los siguientes:

- Representatividad: entendida como el grado en que el ítem refleja de manera adecuada el contenido del constructo y resulta esencial o importante para el tema de estudio. Este criterio se relaciona con la validez de contenido, debido a que permite verificar si los reactivos constituyen una muestra pertinente del universo de contenidos que se pretende medir (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

- **Comprensión:** Es la facilidad con la que los evaluadores y participantes pueden interpretar cada reactivo. Aquí es donde se verifican que los enunciados sean claros y mantuvieran relación con la dimensión que corresponde. (Fernández-Gómez, y otros, 2020).
- **Interpretación:** Permite que el ítem únicamente esté vinculado con la dimensión que se tiene que evaluar para que no haya confusiones. Este criterio hace posible concluir que el reactivo lleva a una única lectura posible y que su contenido se alinea con el indicador que se quiere medir (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).
- **Claridad:** asociada a la facilidad con la que el enunciado puede ser comprendido en términos sintácticos y semánticos. En la validación por juicio de expertos, la claridad permite valorar si la redacción del ítem es directa, precisa y adecuada para la población objetivo (Galicia Alarcón, Balderrama Trápaga, & Edel Navarro, 2017).

Se valoró específicamente cada ítem del cuestionario para después evaluarlo de manera general. Los expertos revisaron cada reactivo para verificar que sean claros y de fácil comprensión. Después se valoró toda la estructura y que las preguntas sean claras. Para ambos análisis se calculó únicamente el promedio de las valoraciones emitidas por los expertos, tomando en cuenta aquellos resultados mayores a 0,70 como criterio de aceptación. Los resultados de la validación general del cuestionario se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Validación del contenido general del cuestionario

Criterio evaluado	Escala de valoración	Puntaje obtenido
Estructura del diseño general del cuestionario	Inadecuada = 0; Poco adecuada = 1; Adecuada = 2	30
Cantidad de preguntas a responder	Inadecuada = 0; Poco adecuada = 1; Adecuada = 2	30
Estructura y contenido de cada pregunta	Inadecuada = 0; Poco adecuada = 1; Adecuada = 2	30
Interpretación de cada pregunta	Inadecuada = 0; Poco adecuada = 1; Adecuada = 2	30
Total		120
Porcentaje general		100 %

Nota. La tabla presenta la valoración general del cuestionario realizada por 15 expertos, mediante una escala de 0 a 2 puntos. El resultado total fue de 120 puntos, equivalente al 100 %.

Los resultados de la validación general constatan que el cuestionario fue valorado de la siguiente manera: 120 puntos como el equivalente al 100 %. Eso significa que, según la opinión del panel de expertos, el instrumento presenta una adecuada estructura, un número relevante de preguntas, una redacción coherente de los reactivos e, incluso, una interpretación que resulta comprensible. Por tanto, la valoración general respalda la pertinencia del cuestionario para su aplicación en el contexto militar ecuatoriano.

A continuación, se presenta la validación detallada de los ítems que conforman el cuestionario adaptado al contexto militar ecuatoriano, considerando los criterios de representatividad, comprensión, interpretación y claridad.

Tabla 9.

Validación detallada de los ítems del cuestionario.

Ítem	Repres.	Compr.	Interp.	Clarid.	Total
1. Soy consciente de las diferencias culturales y lo considero cuando interactúo con personal militar o civil de distinta procedencia cultural (nacionales o extranjeras).	97,78 %	97,78 %	95,56 %	95,56 %	96,67 %
2. Adapto mi conocimiento cultural cuando necesito relacionarme en misiones o entrenamientos con personas de culturas poco conocidas para mí.	95,56 %	93,33 %	91,11 %	93,33 %	93,33 %
3. Soy consciente de las diferencias culturales (nacionales o extranjeras), y me adapto a ellas en las interacciones durante misiones, operaciones, entrenamientos o tareas.	97,78 %	97,78 %	95,56 %	93,33 %	96,11 %
4. Reflexiono sobre la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personal militar, civil o comunidades de diferentes culturas (nacionales o extranjeras).	86,67 %	86,67 %	88,89 %	88,89 %	87,78 %
5. Cuando tengo un malentendido con personas de otras culturas (nacionales o extranjeras), reflexiono si pudo ser por mi conocimiento cultural.	95,56 %	97,78 %	93,33 %	97,78 %	96,11 %

Ítem	Repres.	Compr.	Interp.	Clarid.	Total
6. Me cuestiono si mis propias creencias afectan mi forma de juzgar a personas de otras culturas.	93,33 %	95,56 %	91,11 %	95,56 %	93,89 %
7. Después de una misión en territorio, analizo qué aprendí sobre la cultura local.	97,78 %	95,56 %	93,33 %	95,56 %	95,56 %
8. Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas (nacionales o extranjeras).	80,00 %	80,00 %	82,22 %	80,00 %	80,56 %
9. Conozco las reglas básicas de otros idiomas (ej., vocabulario y expresiones útiles en misiones o entrenamientos).	88,89 %	93,33 %	86,67 %	88,89 %	89,44 %
10. Conozco los valores culturales y creencias religiosas de diferentes culturas (nacionales o extranjeras).	84,44 %	86,67 %	80,00 %	80,00 %	82,78 %
11. Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas (nacionales o extranjeras).	80,00 %	82,22 %	80,00 %	82,22 %	81,11 %
12. Conozco manifestaciones culturales (ej., símbolos, expresiones, ritos, formas de vestir) de diferentes culturas (nacionales o extranjeras).	86,67 %	91,11 %	88,89 %	91,11 %	89,44 %
13. Conozco las reglas de comunicación y comportamiento no verbal de otras culturas (nacionales o extranjeras) (ej., saludo militar, gestos, contacto visual).	86,67 %	88,89 %	91,11 %	91,11 %	89,44 %
14. Entiendo por qué en algunas zonas la ciudadanía tiene desconfianza hacia la presencia de personal militar.	88,89 %	86,67 %	88,89 %	86,67 %	87,78 %
15. Conozco cómo saludar y dirigirme respetuosamente a autoridades comunitarias de acuerdo con sus	82,22 %	91,11 %	86,67 %	95,56 %	88,89 %

Ítem	Repres.	Compr.	Interp.	Clarid.	Total
preceptos culturales en los diferentes lugares del territorio nacional.					
16. Me agrada interactuar con personas de diferentes culturas (nacionales o extranjeras).	100,00 %	97,78 %	97,78 %	100,00 %	98,89 %
17. Tengo confianza en que puedo relacionarme con personal o comunidades de otras culturas (nacionales o extranjeras) poco familiares para mí.	93,33 %	93,33 %	91,11 %	93,33 %	92,78 %
18. Estoy seguro/a de que puedo controlar el estrés que supone adaptarme a una cultura (nacional o extranjera) nueva en una misión, operación o entrenamiento.	88,89 %	93,33 %	88,89 %	91,11 %	90,56 %
19. Me resulta fácil convivir en otras culturas (nacionales o extranjeras) poco familiares para mí.	91,11 %	93,33 %	91,11 %	91,11 %	91,67 %
20. Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida de una cultura (nacional o extranjera) diferente a la mía (ej., alimentación, normas de convivencia).	93,33 %	91,11 %	93,33 %	93,33 %	92,78 %
21. Busco activamente oportunidades para aprender sobre otras culturas nacionales o extranjeras.	95,56 %	88,89 %	86,67 %	93,33 %	91,11 %
22. Tengo confianza para interactuar con líderes de otras culturas nacionales o extranjeras.	91,11 %	82,22 %	88,89 %	84,44 %	86,67 %
23. Puedo ajustar mi forma de hablar (ej., acento, tono, ritmo) cuando la situación lo	91,11 %	93,33 %	93,33 %	91,11 %	92,22 %

Ítem	Repres.	Compr.	Interp.	Clarid.	Total
requiere en una interacción cultural (nacional o extranjera).					
24. Utilizo pausas y silencios estratégicos para facilitar la comunicación intercultural.	82,22 %	86,67 %	84,44 %	82,22 %	83,89 %
25. Modero el nivel de mi vocabulario hablado (ej., uso de términos técnicos o sencillos) cuando la situación lo requiere.	91,11 %	88,89 %	91,11 %	91,11 %	90,56 %
26. Cambio mi comportamiento no verbal (ej., saludo, postura, gestos) cuando la situación lo requiere.	95,56 %	93,33 %	95,56 %	95,56 %	95,00 %
27. Modero mi expresión facial cuando la situación de interacción con otras culturas (nacionales o extranjeras) lo requiere.	80,00 %	80,00 %	82,22 %	82,22 %	81,11 %
28. Evito hacer bromas o comentarios sobre el acento, forma de vestir, gastronomía, folklore, etc., de la región o compañeros de otras culturas nacionales o extranjeras.	86,67 %	93,33 %	100,00 %	82,22 %	90,56 %
29. En operaciones cívico-militares genero empatía con la población en busca de apoyo de acuerdo con las costumbres locales, para la adecuada planificación de las actividades.	91,11 %	84,44 %	82,22 %	97,78 %	88,89 %

Nota. Las abreviaturas utilizadas en los encabezados de la tabla corresponden a:

Repres. = representatividad; Compr. = comprensión; Interp. = interpretación; Clarid. = claridad.

El total corresponde al promedio porcentual de los criterios evaluados en una escala de 1 (bajo) a 3 (alto).

Para interpretar la validación de contenido, se tomó como referencia lo señalado por Polit, Beck y Owen (2007), quienes indican que el índice de validez de contenido por ítem (IVC-I) permite conocer el grado de acuerdo de los expertos respecto a la relevancia de cada reactivo. Los autores mencionan que un IVC-I igual o superior a 0,78 podría considerarse apropiado. Todos los ítems presentaron valores iguales o superiores al 80 % en los todos los criterios evaluados. Se evidencia una valoración positiva por parte de los expertos que respalda al cuestionario para poder aplicarlo en el contexto militar ecuatoriano, ya que los ítems presentaron correspondencia con las dimensiones de la inteligencia cultural y una redacción que la población estudiada puede comprender con facilidad.

Validación cuantitativa del instrumento CQS

En correspondencia con los objetivos de la investigación, el instrumento CQS fue sometido a un proceso de validación cuantitativa con la finalidad de comprobar su confiabilidad antes de su aplicación definitiva al personal del Ejército Ecuatoriano. Este proceso permitió confirmar la adecuación estadística del cuestionario al contexto analizado, considerando que el CQS diagnostica el nivel de inteligencia cultural en sus dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. Asimismo, esta fase se articula con la metodología del proyecto, la cual contempla la validación mixta del instrumento, la prueba piloto, la tabulación de datos y el análisis estadístico de resultados. De manera complementaria, estudios previos reportan coeficientes alfa de Cronbach adecuados, lo que constituye un respaldo empírico para su utilización en investigaciones orientadas al análisis organizacional e intercultural.

Alfa de Cronbach de estudios previos. Uno de los procedimientos más utilizados para evaluar la confiabilidad de instrumentos de medición en investigaciones sociales es el coeficiente alfa de Cronbach, propuesto por Lee Cronbach en 1951. El presente estadístico permite evaluar la consistencia interna de una escala (el nivel de correlación que poseen sus ítems entre sí y que

en su conjunto son parte de un mismo constructo). En términos generales, valores iguales o superiores a 0,70 se consideran adecuados, mientras que coeficientes de confianza de más de 0,80 denotan una consistencia interna más fuerte en estudios aplicados.

En la presente investigación, la revisión de la confiabilidad del instrumento se ve complementada con antecedentes empíricos reportados en la literatura del Cultural Intelligence Scale (CQS) lo cual se articula con el diseño metodológico del trabajo, ya que se ha previsto diagnosticar la inteligencia cultural mediante el CQS. Igualmente, el proceso metodológico preverá la validación del cuestionario mediante juicio de expertos, prueba piloto y análisis estadístico de consistencia interna, lo cual hace necesario revisar previamente la evidencia del citado instrumento.

En comparación con otras investigaciones que presentan coeficientes de confiabilidad para instrumentos vinculados a otras variables, la revisión de los trabajos previos en la presente investigación está conducida según la variable inteligencia cultural medida por el CQS; en este caso, se tienen en cuenta principalmente aquellas investigaciones que indican el alfa de Cronbach global, el cual permite una mejor constatación de la consistencia del instrumento en todo su conjunto.

En este sentido, la Tabla 10 reúne estudios que han aplicado la CQS en diversos contextos académicos, organizacionales e interculturales. Estos antecedentes respaldan técnicamente su empleo en la presente investigación; sin embargo, la confiabilidad deberá calcularse nuevamente con la muestra del Ejército Ecuatoriano, debido a que puede variar según la población, el contexto y el comportamiento de los ítems.

Tabla 10.*Alfa de Cronbach de estudios previos del instrumento CQS*

Año	Investigación	Autores	Alfa de Cronbach general del CQS
2015	<i>Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS)</i>	Moyano, M., Tabernero, C., Melero, R. y Trujillo, H. M.	0.89
2018	<i>Factorial Validity and Measurement Invariance of the Slovene Version of the Cultural Intelligence Scale</i>	Boštjančič, E., Komidar, L. y Johnson, R. B.	0.93
2019	<i>The Polish version of the Cultural Intelligence Scale: Assessment of its reliability and validity among healthcare professionals and medical faculty students</i>	Barzykowski, K., Majda, A., Szkup, M. y Przyłęcki, P.	0.95
2022	<i>Cultural Intelligence: Key Intelligence of the 21st Century? Validation of CQS Instrument</i>	Piršl, E., Drandić, D. y Matošević, A.	0.893
2023	<i>Assessing Cultural Intelligence and Its Antecedents in the Portuguese Higher Education Context</i>	Sousa, M., Fontão, E., Machado, I., Mendonça, R., Rodrigues, J. y Freitas, A.	0.876
2023	<i>The Relationship Between Cooperative Learning, Cultural Intelligence, EFL</i>	Bećirović, S.	0.89

Año	Investigación	Autores	Alfa de Cronbach general del CQS
	<i>Motivation and Students' Performance: A Structural Equation Modeling Approach</i>		

Nota. Se tomó como referencia el coeficiente reportado para la dimensión metacognitiva en (Ang et al. 2007) y (Xue et al. 2024).

Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad se evaluará mediante el alfa de Cronbach que servirá para evaluar la consistencia interna del instrumento CQS. Este coeficiente permitirá determinar si los ítems que conforman el cuestionario presentan coherencia entre sí y si miden de manera consistente la inteligencia cultural.

En la presente investigación, el alfa de Cronbach será calculado para:

Tabla 11.

Escalas analizadas para la confiabilidad del instrumento CQS

Escala	Propósito
CQS Total	Evaluar la confiabilidad general del instrumento.
Dimensión metacognitiva	Evaluar la consistencia interna de los ítems metacognitivos.
Dimensión cognitiva	Evaluar la consistencia interna de los ítems cognitivos.
Dimensión motivacional	Evaluar la consistencia interna de los ítems motivacionales.
Dimensión conductual	Evaluar la consistencia interna de los ítems conductuales.

Este análisis permitirá comprobar si el instrumento presenta niveles adecuados de confiabilidad para diagnosticar la inteligencia cultural en el contexto del Ejército Ecuatoriano.

Análisis de fiabilidad general del instrumento de inteligencia cultural

Para obtener una visión general sobre la confiabilidad del instrumento aplicado en la prueba piloto, se realizó el análisis global de las 29 preguntas que conforman el cuestionario de inteligencia cultural. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12.

Alfa de Cronbach general del instrumento de inteligencia cultural

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	0,990
N de elementos	29

Nota. La tabla muestra el Alfa de Cronbach general del instrumento de inteligencia cultural, conformado por 29 preguntas.

Los resultados muestran que el Alfa de Cronbach general del instrumento de inteligencia cultural alcanzó un valor de 0,990, el cual se ubica en la categoría “excelente” ($\alpha \geq 0,9$). Este resultado evidencia que las preguntas del cuestionario presentan una alta consistencia interna, es decir, que se relacionan de manera coherente entre sí y permiten medir de forma confiable la inteligencia cultural en el contexto del Ejército Ecuatoriano. En consecuencia, se puede afirmar que el instrumento es confiable para continuar con su aplicación definitiva en la muestra general.

Análisis de fiabilidad por dimensiones del instrumento de inteligencia cultural

De manera complementaria, se realizó el análisis de fiabilidad por cada una de las dimensiones del instrumento: metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. Este procedimiento permitió identificar el nivel de consistencia interna de cada componente evaluado.

Tabla 13.

Alfa de Cronbach por dimensiones del instrumento de inteligencia cultural

Dimensión	N de Elementos	Alfa de Cronbach
Metacognitiva	7	0,957
Cognitiva	8	0,982
Motivacional	7	0,990
Conductual	7	0,985

Nota. La tabla muestra el Alfa de Cronbach de cada dimensión del instrumento de inteligencia cultural, de acuerdo con la distribución de preguntas establecida para el cuestionario.

Los resultados por dimensiones muestran que todas las áreas del instrumento alcanzaron niveles de confiabilidad excelentes, debido a que todos los coeficientes fueron superiores a 0,90. La dimensión con el valor más alto fue la motivacional, con un Alfa de Cronbach de 0,990, lo que indica que las preguntas relacionadas con el interés, la confianza y la disposición para interactuar con personas de diferentes culturas presentan una relación interna muy fuerte. Por su parte, la dimensión con el valor más bajo fue la metacognitiva, con 0,957; sin embargo, este resultado también se ubica dentro del nivel excelente, por lo que no representa una debilidad del instrumento.

En conjunto, los resultados obtenidos en la prueba piloto evidencian que el cuestionario de inteligencia cultural presenta una estructura confiable para su aplicación en el Ejército Ecuatoriano. La consistencia interna general y por dimensiones permite afirmar que el instrumento es adecuado para diagnosticar las capacidades vinculadas con la conciencia cultural, el conocimiento sobre otras culturas, la motivación para interactuar en entornos diversos y la adaptación del comportamiento en situaciones interculturales.

Una de las preguntas de la dimensión metacognitiva relacionada con la reflexión sobre la influencia de las propias creencias a juzgar a personas de otras culturas, mostró valores inferiores al comparar con las otras preguntas. Aún así, esta pregunta se mantuvo dentro del instrumento por su importancia teórica y práctica, ya que ayuda a comprobar la autocrítica cultural y el reconocimiento de posibles sesgos personales en contextos culturalmente diversos.

Capítulo IV

Análisis de datos

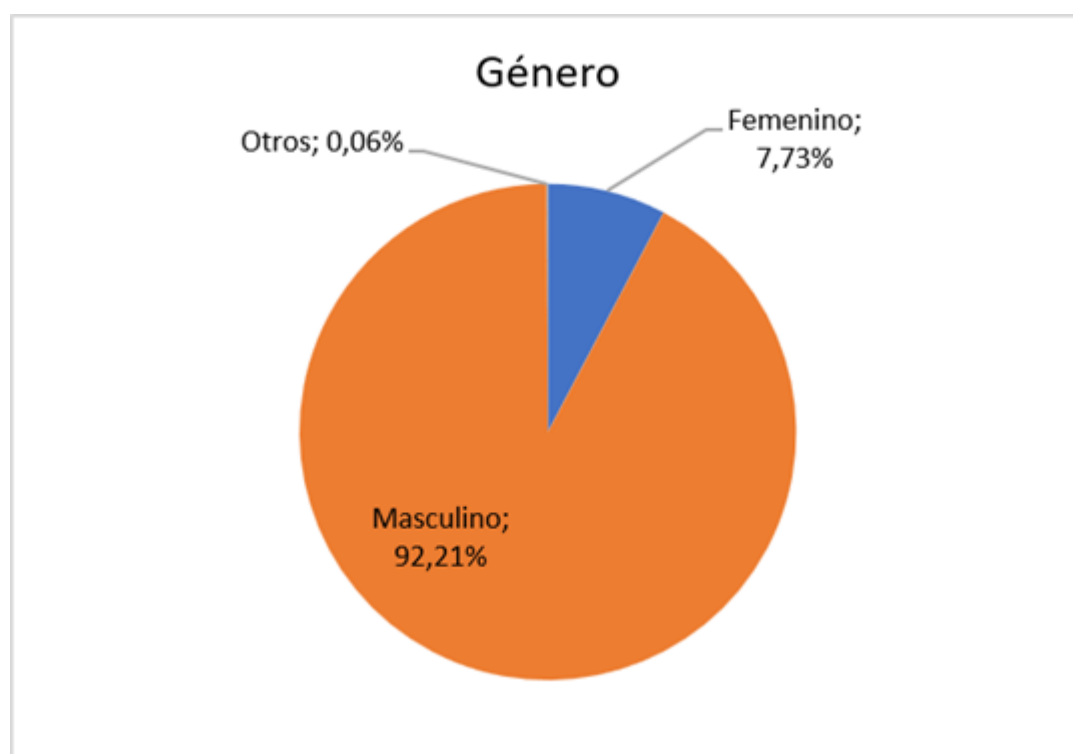
A partir de los datos recolectados, se diagnosticó la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano, donde se describen las características demográficas del personal, luego se presentan los resultados del instrumento de CQS. Además, se analiza la estructura del instrumento a través del análisis factorial exploratorio, considerando el índice KMO, la prueba de esfericidad de Bartlett, la varianza total explicada y la matriz de componentes. También se muestran los resultados descriptivos de las dimensiones de la inteligencia cultural, al igual que sus diferencias según las características demográficas de los participantes. Para finalizar se verifica la hipótesis establecida a partir de los resultados.

Análisis demográfico

El análisis demográfico describe las principales características de los participantes como: género, formación académica, religión, identidad cultural, estado civil, región, rango y clasificación institucional. Para ello, se examinaron 1643 respuestas, con el fin de conocer cómo estaba conformada la muestra y facilitar la interpretación posterior de los resultados sobre inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano.

Figura 8.

Género



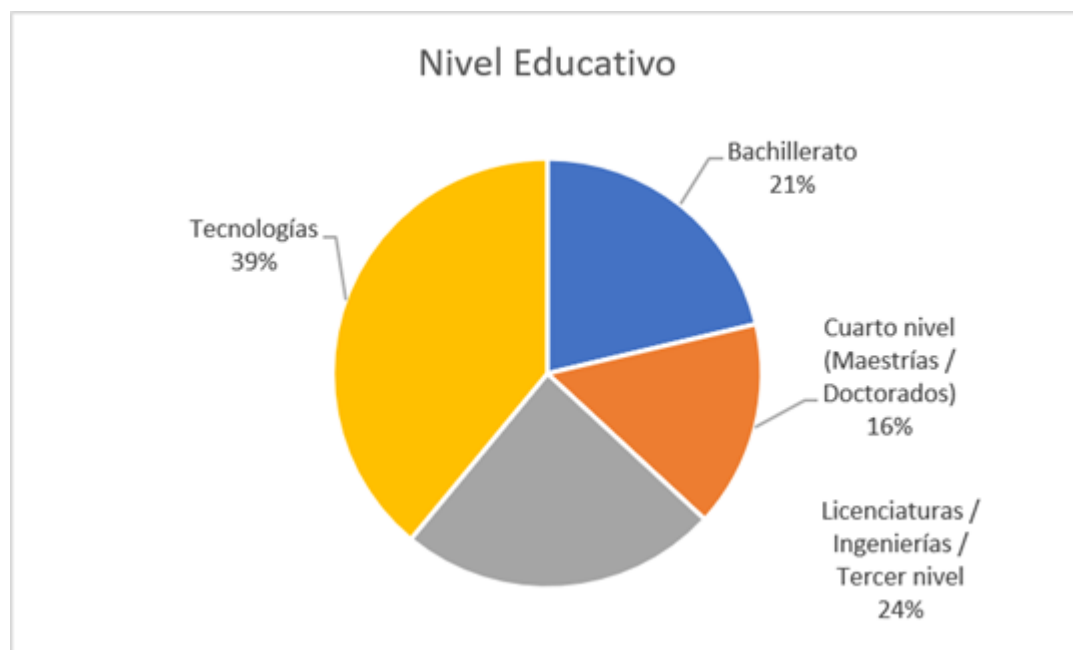
Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su género.

La Figura 8 evidencia que la muestra estuvo conformada principalmente por participantes de género masculino, con el 92,21 %. El resultado del género femenino se

registra con el 7,73 %, mientras que la categoría “Otros” representa el 0,06 %. La muestra estuvo conformada mayormente por población masculina.

Figura 9.

Nivel educativo

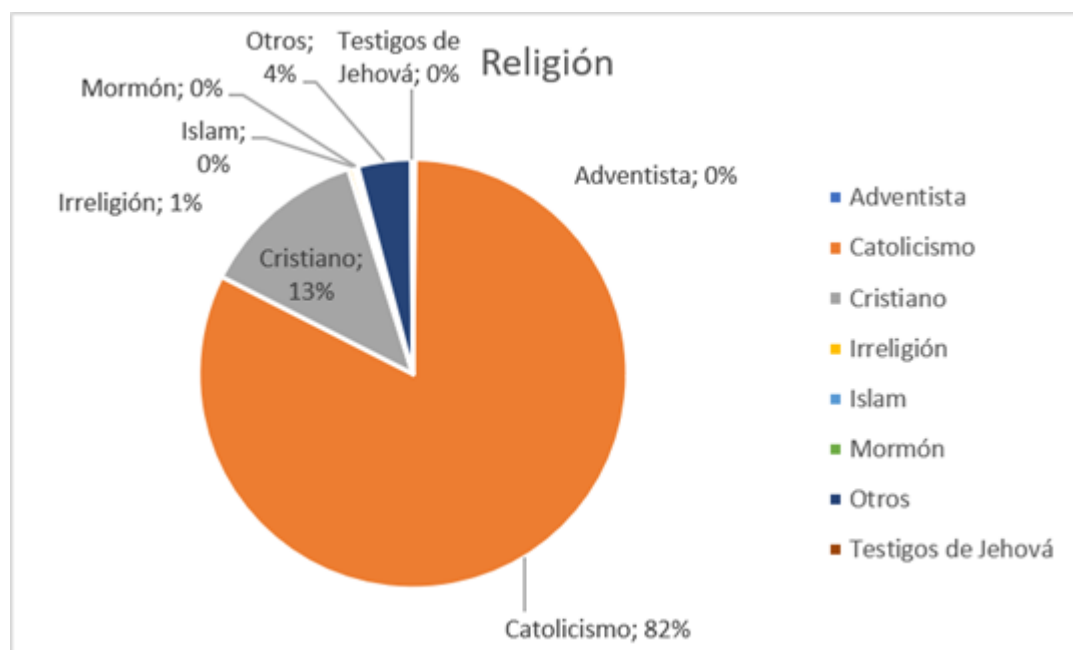


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su nivel educativo.

La Figura 9 indica que el 39 % de los participantes tiene formación tecnológica, siendo este el grupo más grande. Le siguen, poseen licenciaturas, ingenierías o estudios de tercer nivel, con el 24 %. El 21 % cuenta con bachillerato y el 16 % tiene estudios de cuarto nivel, como maestrías o doctorados. Se analiza que la mayor parte de la muestra posee formación tecnológica o universitaria, un dato que ayuda a interpretar sus respuestas sobre inteligencia cultural.

Figura 10.

Religión

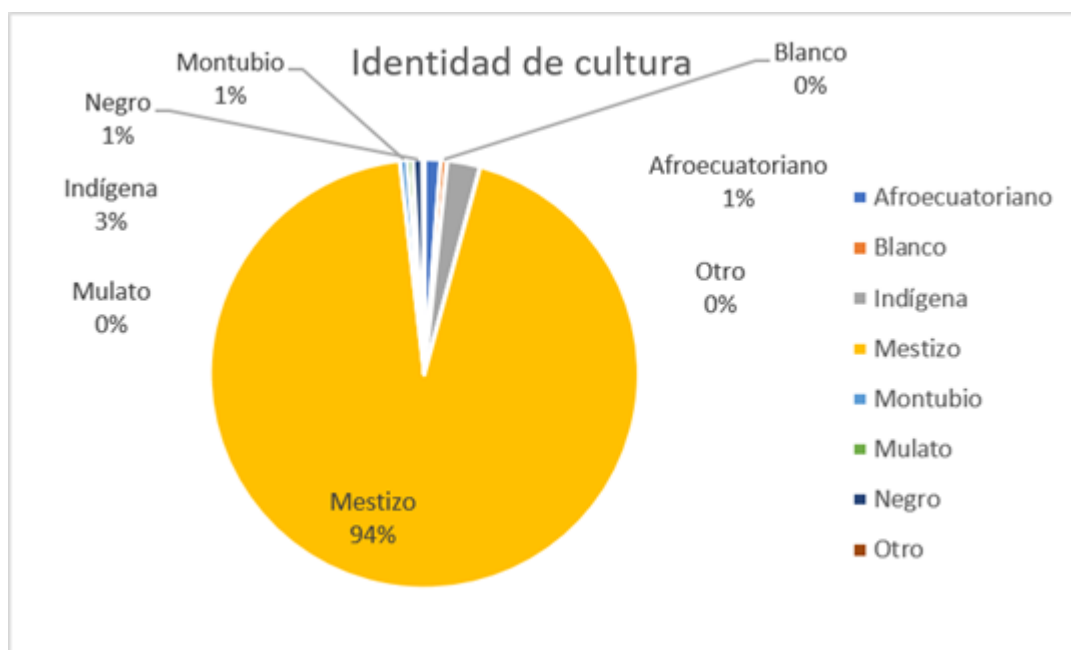


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su religión.

El catolicismo domina en la Figura 10 con el 82 %. El cristianismo representa el 13 %, la categoría “Otros” el 4 % y la irreligión el 1 %. Las demás religiones registran porcentajes cercanos al 0 %. En la muestra se nota que existe en su mayoría personas católicas, por lo que las respuestas provienen principalmente de participantes con creencias religiosas tradicionales.

Figura 11.

Identidad de cultura

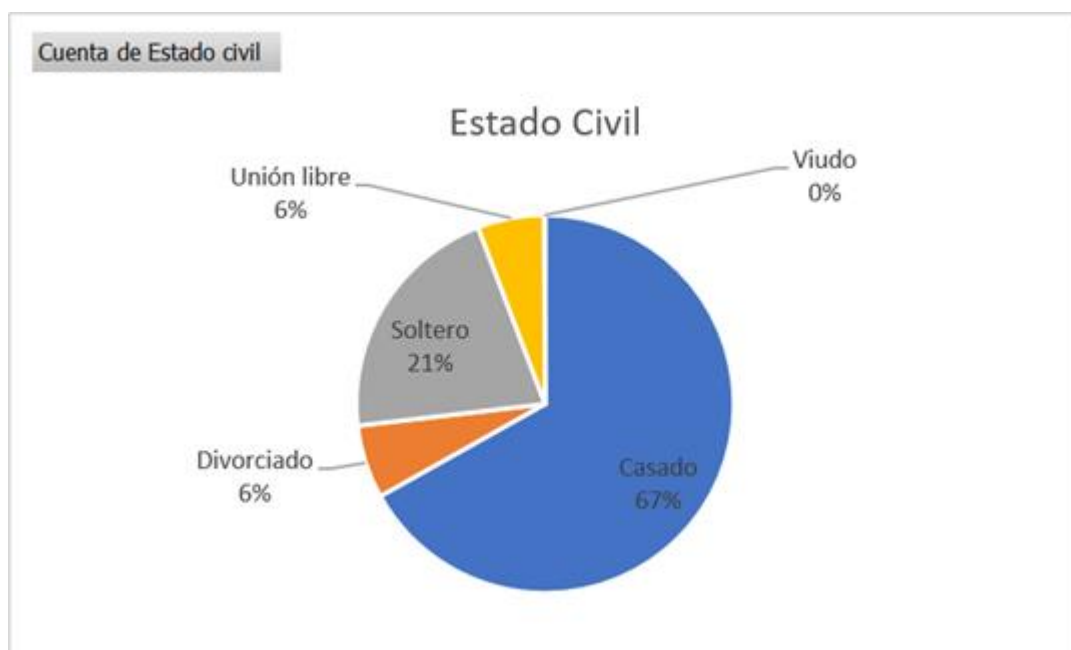


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su identidad de cultura y costumbre.

La Figura 11 muestra que la mayoría de los participantes se identifica como mestiza, con el 94 %. En proporciones menores se registran las categorías indígena con el 3 %, afroecuatoriano, montubio y negro cada una con el 1 %. Las categorías blanco, mulato y otro presentan valores cercanos al 0 %. Aunque la muestra es principalmente mestiza, también incluye participantes de otros grupos culturales, así que debe considerarse al analizar los resultados de inteligencia cultural.

Figura 12.

Estado civil

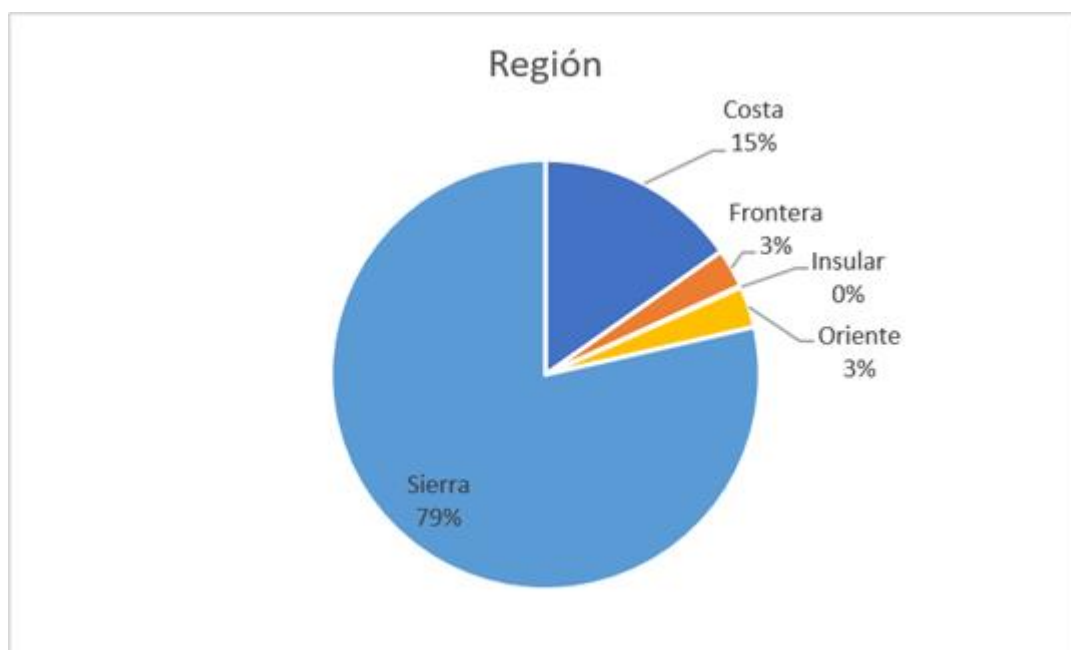


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su estado civil.

La Figura 12 muestra que el 67 % de los encuestados está casado. El 21 % es soltero, y las otras categorías de divorciado y unión libre representan el 6 % cada una. Los que se registran dentro de la categoría viudo está casi por el 0%. La muestra está compuesta por más personas casadas que forma parte del perfil social de quienes participaron en el estudio.

Figura 13.

Región

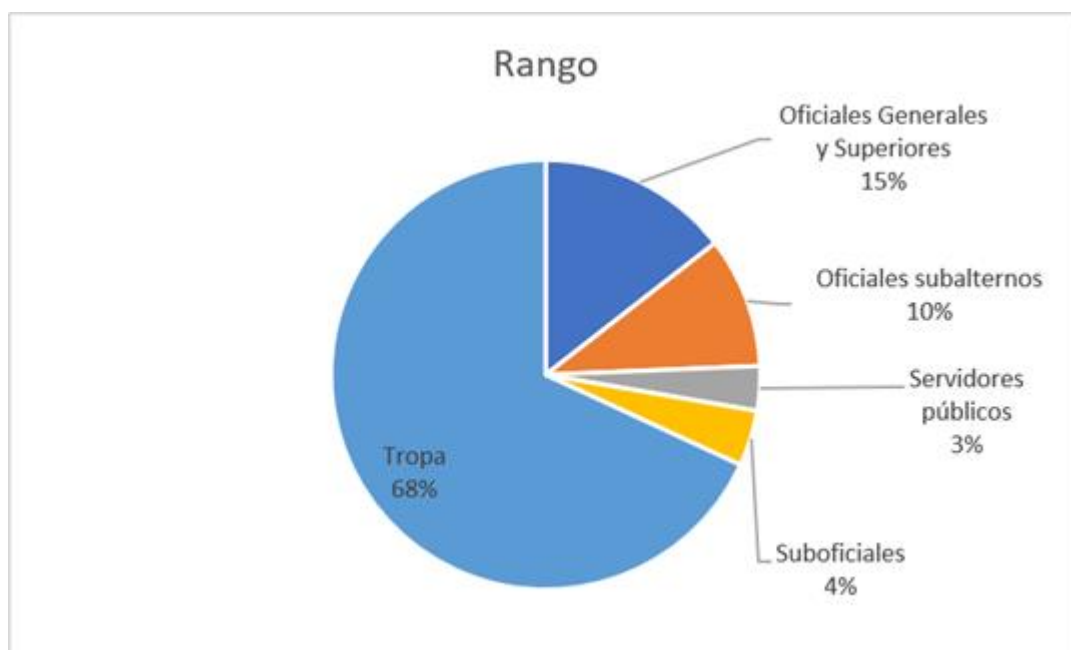


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con la región del Ecuador a la que pertenecen.

La Figura 13 muestra que la mayor parte de los participantes pertenece a la región Sierra, con el 79 %. En menor proporción se encuentran los participantes de la Costa, con el 15 %, mientras que Oriente y Frontera registran el 3 % cada una. La región Insular presenta un valor de 0 %. Estos resultados evidencian una concentración territorial importante en la Sierra, por lo que el análisis posterior debe considerar que las percepciones obtenidas reflejan principalmente la realidad del personal vinculado a esta región del país.

Figura 14.

Rango

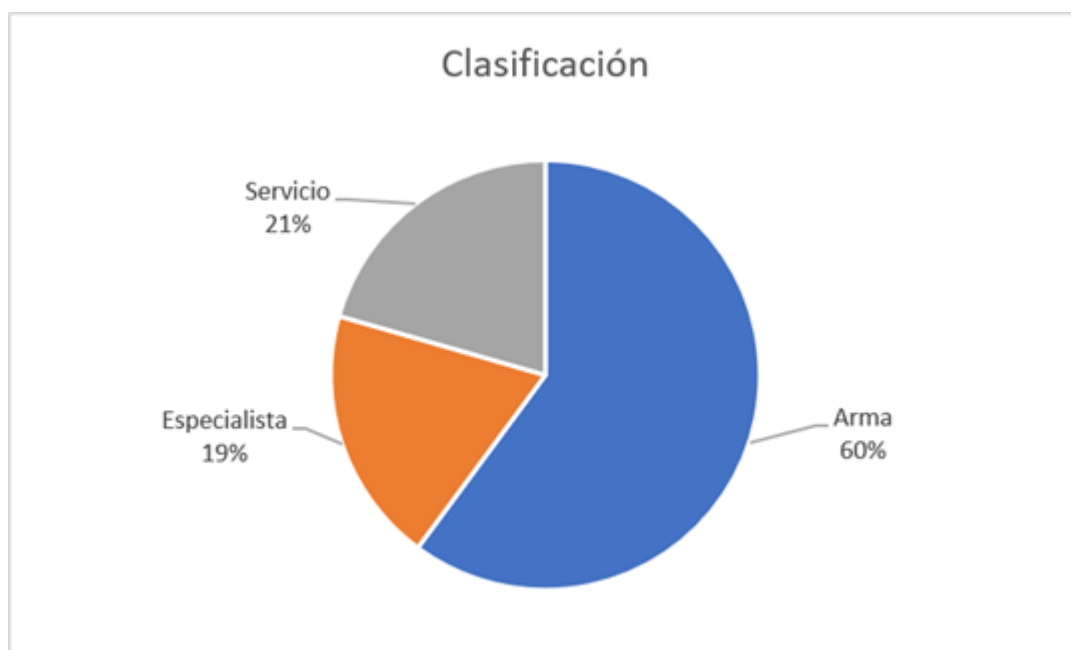


Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su rango dentro de la institución.

La Figura 14 demuestra que el grupo que tiene la mayor representación es el de tropa, con un porcentaje correspondiente al 68 %. Seguidamente, el grupo de oficiales generales y superiores se halla en una segunda posición, con un porcentaje del 15 %, a continuación de los oficiales subalternos, con el 10 %. Con valores más reducidos se encuentran los suboficiales, con el 4 %, y los servidores públicos, con el 3 %. Esta distribución refleja que la muestra está conformada principalmente por personal operativo, lo cual resulta relevante para la investigación, debido a que las percepciones sobre inteligencia cultural provienen en mayor medida de quienes participan directamente en las actividades institucionales de base.

Figura 15.

Clasificación



Nota. La figura muestra la distribución porcentual de los participantes de acuerdo con su clasificación institucional.

La Figura 15 muestra que el 60 % de los participantes pertenece al personal de arma. El 21 % corresponde al personal de servicio y el 19 % al personal especialista. Los resultados indican que hay mayor presencia del personal de arma dentro de los encuestados y los otros grupos tienen una presencia más baja.

Inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano

Para diagnosticar la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano se utilizó la técnica estadística del análisis factorial exploratorio, considerando las cuatro dimensiones del instrumento. Este procedimiento permitió verificar si las dimensiones evaluadas se integran en un componente general de inteligencia cultural y determinar el peso que cada una aporta al diagnóstico global. Para determinar la adecuación de los datos a esta técnica estadística, se realizó previamente el análisis del índice KMO, la prueba de esfericidad de Bartlett y la varianza total explicada, cuyos resultados se muestran en la tabla 14.

Tabla 14.*Prueba KMO y Bartlett*

Prueba KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,859
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	5918,394
	gl	6
	Sig.	,000

Nota. La tabla muestra los coeficientes KMO y esfericidad de Bartlett obtenidos para las dimensiones de inteligencia cultural.

Para el presente estudio, el índice KMO obtenido fue de 0,859, valor que se considera “bueno” para continuar con el análisis de componentes principales. En cuanto a la significancia que proporciona la prueba de esfericidad de Bartlett, se encontró que era de 0.000 y el estadístico observado fue de 5918.394, de manera que se considera que para las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional, conductual hay correlación y, por tanto, es correcto hacer un análisis de los datos a partir de un modelo de componentes principales.

Por otra parte, la eliminación de la varianza explicada es importante porque permite conocer hasta qué punto la información que contiene las dimensiones evaluadas está contenida dentro del componente extraído. En la tabla 15 se aprecia el componente correspondiente, el total de varianza explicada, el porcentaje de varianza y el porcentaje acumulado.

Tabla 15.*Varianza total explicada*

Varianza total explicada	
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción

	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,366	84,145	84,145

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota. La tabla muestra la extracción del componente principal mediante el análisis de componentes principales.

Se puede evidenciar que existe un solo componente que explica el 84,145 % de la varianza total acumulada en el conjunto de datos. Este resultado indica que el componente extraído captura una proporción alta de la información contenida en las cuatro dimensiones de inteligencia cultural. En este sentido, la conciencia cultural, el conocimiento cultural, la motivación intercultural y la adaptación conductual se integran en una estructura común, lo que facilita la comprensión del diagnóstico general de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano.

Así mismo, se analiza la matriz de componentes, la cual muestra las cargas de cada dimensión dentro del componente extraído. En la tabla 16 se identifican las dimensiones con mayor peso dentro del componente general de inteligencia cultural.

Tabla 16.

Matriz de componentes

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
Motivacional	,941
Conductual	,932
Metacognitiva	,917
Cognitiva	,877
Método de extracción: análisis de componentes principales.	
a. 1 componentes extraídos.	

Nota. La tabla muestra la matriz de componente con sus respectivas cargas factoriales.

Para el presente estudio, la matriz de componentes muestra que la inteligencia cultural para los encuestados se asocia fuertemente primero con la dimensión motivacional, con una carga de 0.941, relacionada con la disposición interna del personal para interactuar, aprender y desenvolverse en contextos interculturales; seguida de la dimensión conductual, con 0,932; la dimensión metacognitiva, con 0,917; y la dimensión cognitiva, con 0,877. Estos resultados indican que las cuatro dimensiones aportan de manera importante al componente general de inteligencia cultural. No obstante, la dimensión cognitiva presenta la carga más baja del grupo, por lo que merece una consideración especial en el análisis, ya que evidencia la necesidad de fortalecer el conocimiento sobre normas, prácticas, valores, costumbres y formas de comunicación de otras culturas en el personal del Ejército Ecuatoriano.

Comprobación de hipótesis

Se plantea la siguiente hipótesis:

H1: “En el Ejército Ecuatoriano, la inteligencia cultural presenta mayor desarrollo en la dimensión cognitiva, seguida de la conductual, la metacognitiva y la motivacional”.

Se puede concluir que esta hipótesis no se acepta, debido a que el orden de predominancia de las dimensiones no coincide con lo planteado inicialmente. Los resultados evidencian que la dimensión con mayor carga dentro del componente general de inteligencia cultural es la motivacional, seguida de la dimensión conductual, la dimensión metacognitiva y finalmente la dimensión cognitiva.

La inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano tiene más relación con dimensión motivacional, lo que indica el interés y la confianza de los participantes al interactuar en otras culturas. Después se encuentra la dimensión conductual que se asocia con la forma que

adaptan su lenguaje y el comportamiento según el contexto. La dimensión que sigue es la metacognitiva que se trata de la reflexión ante situaciones involucradas con otras culturas.

Finalmente, la dimensión cognitiva presenta la menor carga, lo que indica la necesidad de fortalecer el conocimiento específico sobre normas, valores, costumbres, sistemas sociales y prácticas culturales, especialmente para mejorar la toma de decisiones, la planificación de actividades y la relación cívico-militar en territorios culturalmente diversos.

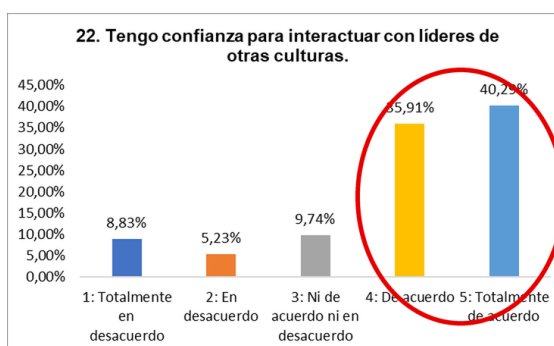
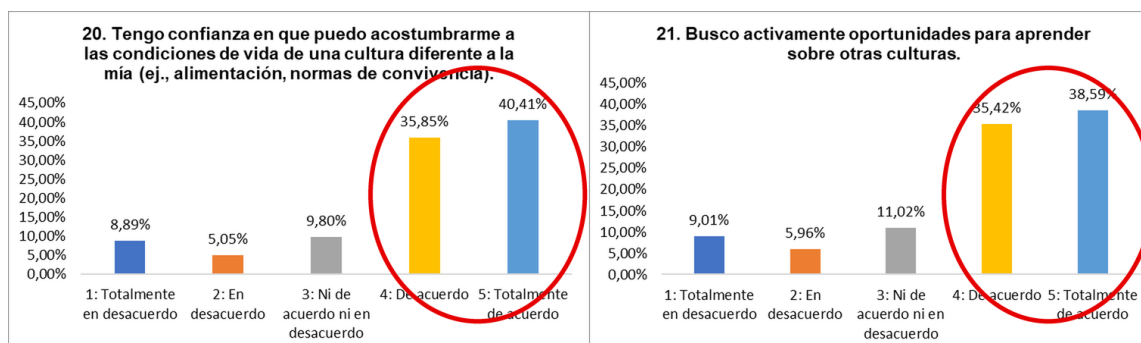
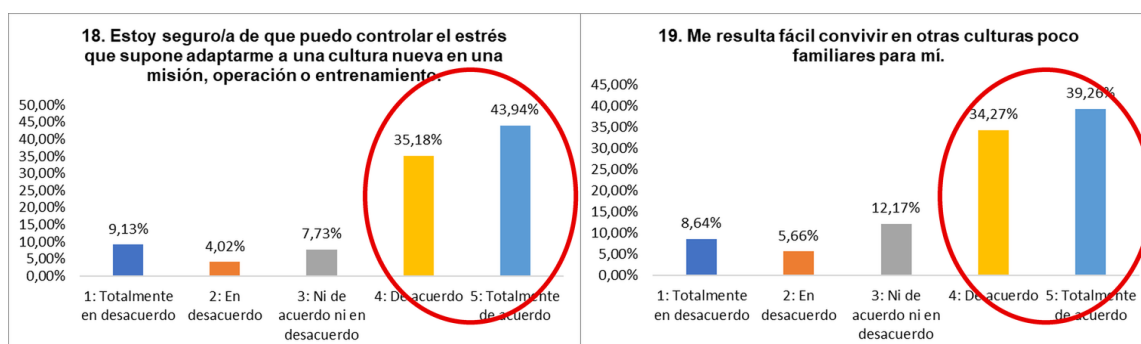
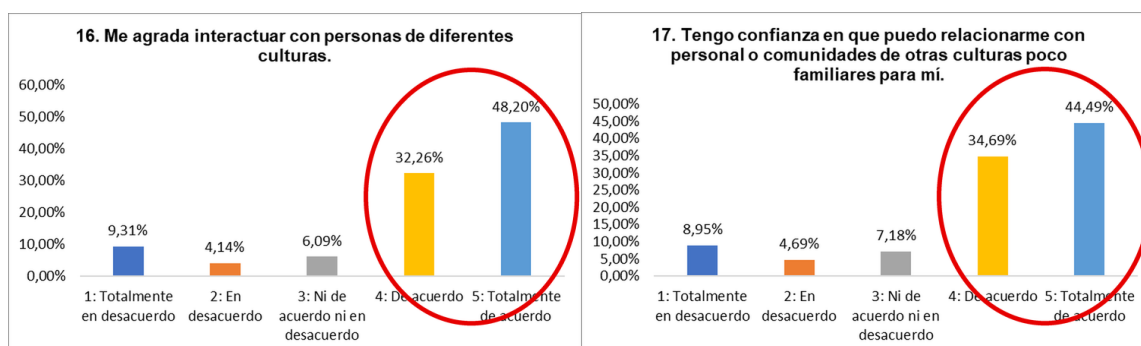
A continuación, una vez identificada la estructura factorial del instrumento, se presentan los resultados del análisis descriptivo, con el fin de caracterizar el comportamiento de las respuestas en cada dimensión evaluada.

Dimensión motivacional

Para determinar la dimensión motivacional de la inteligencia cultural, se analizaron siete ítems orientados a identificar el interés, la confianza y la disposición del personal del Ejército Ecuatoriano para interactuar con personas de diferentes culturas, adaptarse a entornos poco familiares y buscar oportunidades de aprendizaje cultural. Esta dimensión permite observar el nivel de apertura que presenta el personal frente a contextos interculturales, así como los aspectos que requieren fortalecimiento para mejorar la preparación institucional en escenarios culturalmente diversos. Los resultados de estos ítems se presentan en la Figura 16.

Figura 16.

Distribución porcentual de respuestas en la dimensión motivacional



Nota. Los gráficos muestran el porcentaje de respuestas obtenidas en las preguntas 1 a 7 de la dimensión metacognitiva. El círculo rojo resalta la concentración de respuestas de nivel alto en las opciones 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”

Para comenzar, en el ítem “Me agrada interactuar con personas de diferentes culturas”, el 80,46 % del personal se ubicó en un nivel alto, conformado por el 32,26 % en “De acuerdo” y el 48,20 % en “Totalmente de acuerdo”. Este resultado refleja la disposición en términos del contacto intercultural, lo cual es un aspecto importante en el Ejército del Ecuador a causa de su desplazamiento por las distintas regiones del país y la relación continua, establecida con diferentes comunidades, costumbres y formas de vida. Además, la formación militar, que está supeditada al trabajo en grupo y en el que se requiere estar con personal con procedencia disímil, puede favorecer un mayor contacto con otros grupos culturales.

De igual manera, en el ítem “Tengo confianza en que puedo relacionarme con personal o comunidades de otras culturas poco familiares para mí”, el 79,18% del personal presentó puntuaciones de nivel alto, desglosadas en 34,69% en “De acuerdo” y 44,49% en “Totalmente de acuerdo”. Esto evidencia que la gran mayoría del personal tiene la percepción de seguridad en la interacción con grupos de cultura diferente y que probablemente se pueda relacionar con la experiencia territorial del personal militar en misiones, operaciones y entrenamientos. No obstante, las respuestas neutrales y de nivel bajo evidencian que aún existe un grupo que requiere mayor fortalecimiento en interacción intercultural.

Del mismo modo, en el ítem “Estoy seguro/a de que puedo controlar el estrés que supone adaptarme a una cultura nueva en una misión, operación o entrenamiento”, el 79,12 % del personal se ubicó en un nivel alto, con el 35,18 % en “De acuerdo” y el 43,94 % en “Totalmente de acuerdo”. Este dato evidencia que gran parte del personal percibe capacidad para manejar la presión asociada a la adaptación cultural, lo cual puede relacionarse con la

disciplina, el entrenamiento y la exigencia propia de la carrera militar. Aun así, las respuestas neutrales y de nivel bajo sugieren la necesidad de fortalecer habilidades emocionales, sociales y comunicativas para enfrentar entornos culturales nuevos.

Por otra parte, en el ítem “Me resulta fácil convivir en otras culturas poco familiares para mí”, el 73,53 % del personal presentó en un nivel medio, conformada por el 34,27 % en “De acuerdo” y el 39,26 % en “Totalmente de acuerdo”. Aunque la mayoría se mantiene en las opciones altas de la escala, este resultado es uno de los más bajos de la dimensión, lo que permite interpretar que la convivencia en culturas poco familiares representa un reto mayor que la simple interacción. Esto se debe a que implica adaptarse a normas, costumbres, alimentación y dinámicas sociales diferentes, por lo que requiere una preparación práctica más profunda.

Continuando con el análisis, en el ítem “Tengo confianza en que puedo acostumbrarme a las condiciones de vida de una cultura diferente a la mía, como alimentación y normas de convivencia”, el 76,26 % del personal presentó en un nivel alto, con el 35,85 % en “De acuerdo” y el 40,41 % en “Totalmente de acuerdo”. Se logra evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran tener la capacidad de adaptarse a condiciones distintas. Las respuestas neutras y de nivel bajo indican que la adaptación no es automática, principalmente cuando se habla de hábitos cotidianos.

En el ítem “Busco activamente oportunidades para aprender sobre otras culturas”, el 74,01 % del personas contestó con un nivel medio, con el 35,42 % en “De acuerdo” y el 38,59 % en “Totalmente de acuerdo”. Aunque el resultado es positivo, este ítem muestra el porcentaje más bajo en “Totalmente de acuerdo” dentro de la dimensión, lo que permite interpretar que el personal tiene disposición para interactuar con otras culturas, pero no siempre busca espacios

de aprendizaje cultural por iniciativa propia. Por ello, se evidencia la necesidad de fortalecer programas institucionales de capacitación y sensibilización intercultural.

Finalmente, en el ítem “Tengo confianza para interactuar con líderes de otras culturas”, el 76,20 % del personal se ubicó en un nivel alto, conformada por el 35,91 % en “De acuerdo” y el 40,29 % en “Totalmente de acuerdo”. Este resultado refleja que la mayoría percibe seguridad para relacionarse con líderes comunitarios o autoridades de contextos culturales distintos, aspecto relevante para la coordinación institucional en territorio. Sin embargo, las respuestas neutrales y de nivel bajo muestran que aún se requiere reforzar la preparación para interactuar con líderes que poseen códigos culturales, idiomas o formas de autoridad diferentes.

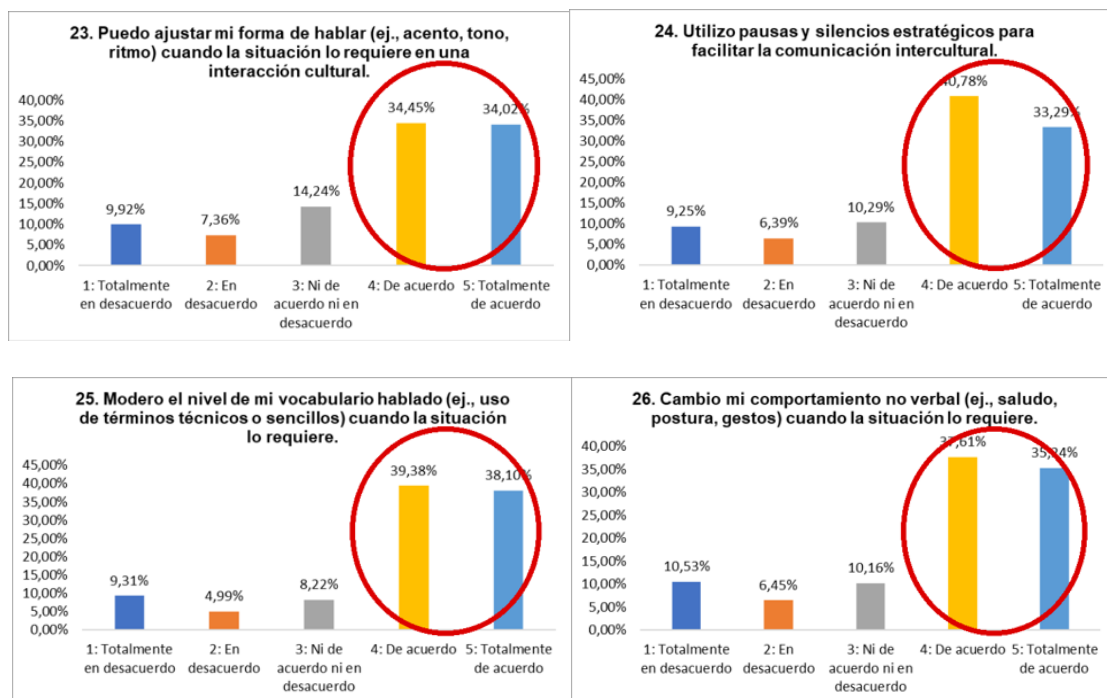
Conclusión general de la dimensión motivacional. En síntesis, la dimensión motivacional presenta una mayor concentración de respuestas en las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” en todos los ítems evaluados, lo que refleja una valoración predominantemente positiva por parte del personal del Ejército Ecuatoriano. Esto permite interpretar que el personal demuestra interés, confianza y disposición para interactuar con personas, comunidades y líderes de diferentes culturas, así como para adaptarse a condiciones de vida y escenarios operativos culturalmente diversos. Los resultados más representativos se relacionan con el agrado por interactuar con personas de otras culturas y la confianza para relacionarse con comunidades poco familiares; no obstante, los ítems asociados con la convivencia en culturas desconocidas y la búsqueda activa de oportunidades de aprendizaje cultural presentan porcentajes comparativamente menores. Por tanto, la dimensión motivacional no refleja una situación crítica, sino una oportunidad de consolidación mediante acciones formativas orientadas al aprendizaje cultural continuo, la convivencia intercultural, el manejo del estrés en entornos diversos y la interacción con líderes comunitarios, con el fin de

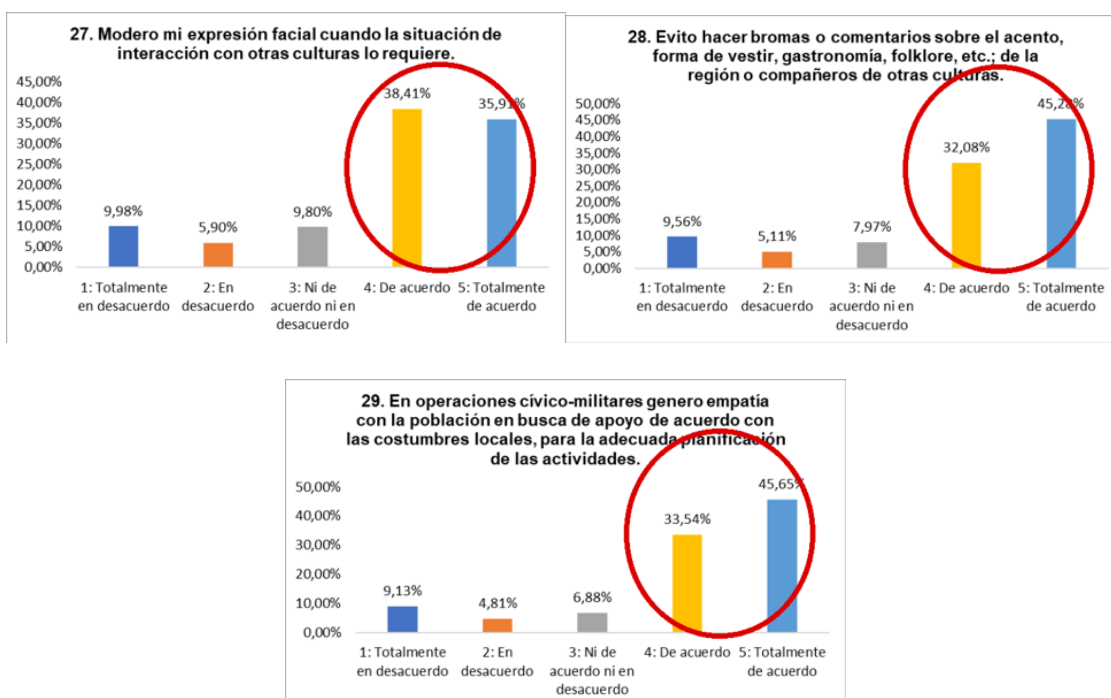
fortalecer la toma de decisiones y la efectividad institucional del Ejército Ecuatoriano en contextos culturalmente diversos.

Dimensión conductual

Para determinar la dimensión conductual de la inteligencia cultural, se analizaron siete ítems orientados a identificar la capacidad del personal del Ejército Ecuatoriano para ajustar su comportamiento verbal y no verbal en situaciones de interacción cultural. Esta dimensión permite evidenciar la adaptación de la forma de hablar, el uso de pausas, el vocabulario, los gestos, las expresiones faciales y las conductas sociales al relacionarse con personas, comunidades o líderes de diferentes culturas. Los resultados de estos ítems se presentan en la **Figura 17.**

Distribución porcentual de respuestas en la dimensión conductual





Nota. Los gráficos muestran el porcentaje de respuestas obtenidas en las preguntas 23 a 29 de la dimensión conductual. El círculo rojo señala la concentración de respuestas de nivel alto en las opciones 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

En primer lugar, en el ítem “Ajusto mi forma de hablar, como el acento, tono o ritmo, cuando la situación lo requiere en una interacción cultural”, el 68,47 % del personal se ubicó en un nivel medio. El resultado obtenido pone de manifiesto que la mayoría de los encuestados señalaría la relevancia de ajustar su comunicación verbal a la circunstancia cultural. No obstante, haberse registrado el menor porcentaje en esta dimensión implica que continúa existiendo margen de mejora. En el sector militar, esta circunstancia podría explicarse por la tendencia dominante a una comunicación directa, jerárquica y estandarizada, que puede condicionar una espontánea adaptación del tono, el ritmo o el modo de expresarse ante las comunidades o actores de distinta cultura.

En el ítem “Utilizo pausas y silencios de manera adecuada cuando la situación de interacción con otras culturas lo requiere”, el 74,07 % se presentó también en un nivel medio. Esto quiere decir que el personal reconoce que las pausas y los silencios pueden ayudar en la comunicación con personas de otras culturas.

En la misma línea, en el ítem “Modero el nivel de mi vocabulario hablado, como el uso de términos técnicos o sencillos, cuando la situación lo requiere”, el 77,48 % se concentró en un nivel alto. Esto refleja que gran parte del personal percibe que puede ajustar su lenguaje según el interlocutor. Este aspecto es relevante porque el personal militar no solo interactúa con miembros de la institución, sino también con autoridades, población civil y comunidades locales; por ello, reducir tecnicismos y utilizar un lenguaje claro favorece la comprensión del mensaje y disminuye posibles malentendidos.

En el ítem “Cambio mi comportamiento no verbal, como saludo, postura o gestos, cuando la situación lo requiere”, el 72,85 % se encuentra en un nivel medio. La mayoría reconoce la importancia que tiene su lenguaje corporal en contextos culturales. Este resultado es muy importante para que la interacción con la población no se vea como distante o impositiva, sino como respetuosa y adecuada, dependiendo el entorno en donde se encuentren.

De igual manera, en el ítem “Modero mis expresiones faciales cuando la situación de interacción con otras culturas lo requiere”, el 74,32 % se ubicó en un nivel medio. Esto evidencia que el personal identifica que las expresiones faciales también influyen en la comunicación intercultural. En el ámbito militar, donde la firmeza y seriedad forman parte de la imagen institucional, moderar la expresión facial puede contribuir a proyectar mayor apertura, empatía y respeto durante actividades de coordinación, acercamiento comunitario u operaciones cívico-militares.

En el ítem “Evito bromas o comentarios sobre el acento, forma de vestir, gastronomía, folclore, región o compañeros de otras culturas”, el 77,36 % se presentó un nivel alto. Hace referencia al respeto hacia las otras culturas dentro de la institución. El ejército al integrar personas de distintas culturas, evitar comentarios que pueden ser interpretados de manera distinta ayuda a que la convivencia sea mejor entre los miembros frente a los demás.

El último ítem “Genero empatía con la población en operaciones cívico-militares de acuerdo con las costumbres locales para una adecuada planificación de actividades”, el 79,19 % obtuvo respuestas en un nivel alto, siendo el resultado más alto de la dimensión. Muestra que el personal se da cuenta que es importante considerar las costumbres de otras culturas para interactuar con las mismas.

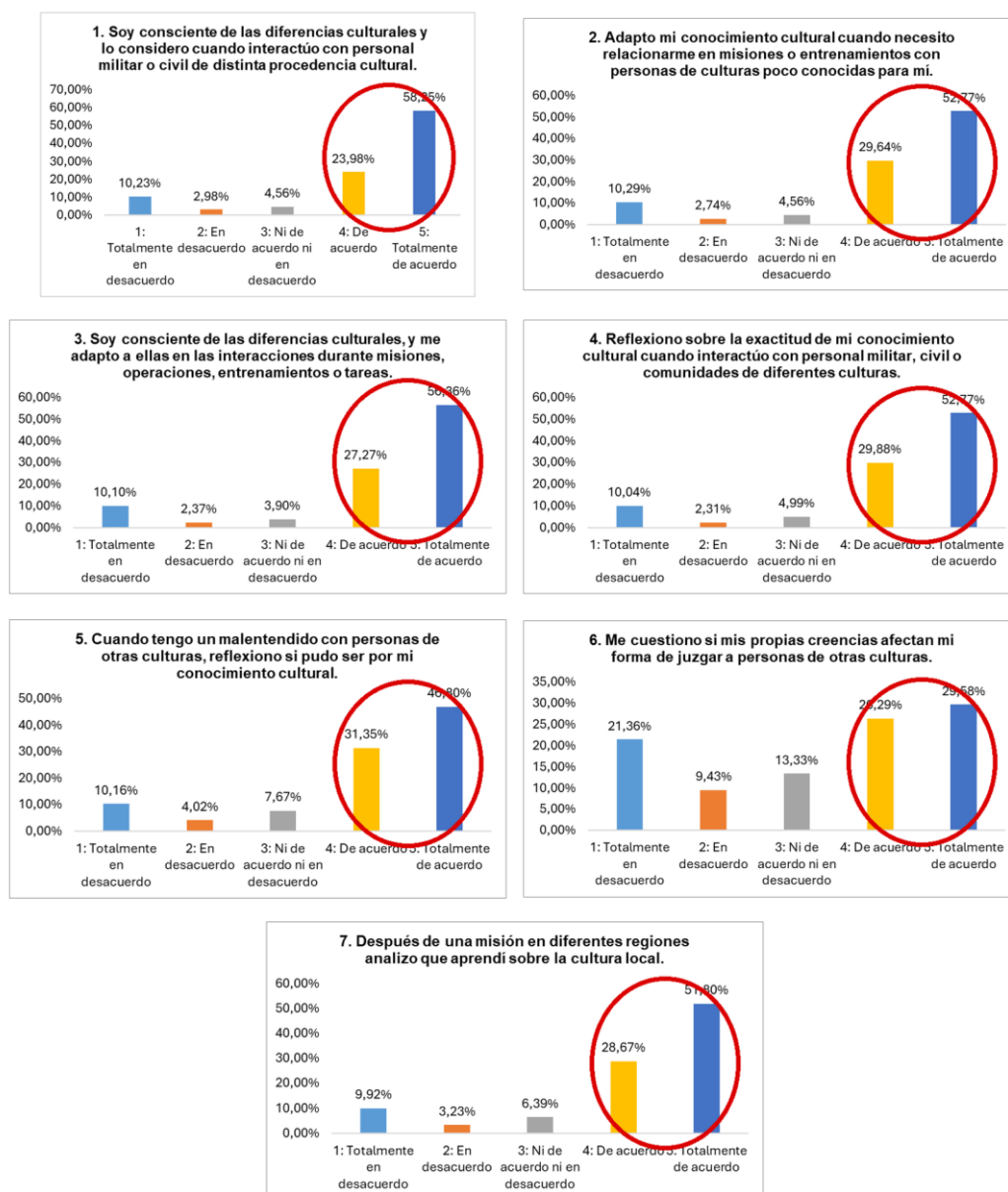
Conclusión general de la dimensión conductual. En conclusión, la dimensión conductual registra una valoración mayoritariamente positiva en el personal del Ejército Ecuatoriano, puesto que, en todos los ítems, las respuestas se concentran principalmente en las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Esto permite comprender que el personal es consciente de la necesidad de adaptar su forma de hablar, vocabulario, pausas, gestos, expresiones faciales y la conducta en la interacción social, sabiendo que se interactúa con personas o comunidades culturalmente diferentes. Se registran los porcentajes más altos de acuerdo con la manera de relacionarse entre el personal y la población y el respeto a las diferentes culturas. También se puede observar un uso contextual del lenguaje. Todo ello permite reafirmar que existe una base positiva, tanto para la relación con la ciudadanía como para la convivencia en la institución. La dimensión conductual no presenta problemas graves, pero aún puede mejorar gracias a las actividades prácticas que preparen al personal para comunicarse y actuar de manera adecuada en comunidades con costumbres distintas.

Dimensión metacognitiva

Para determinar la dimensión metacognitiva de la inteligencia cultural, se analizaron siete ítems orientados a identificar la capacidad del personal del Ejército Ecuatoriano para reconocer diferencias culturales, adaptar su conocimiento, reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento y evaluar los aprendizajes obtenidos en misiones, operaciones, entrenamientos o tareas. Esta dimensión permite observar el nivel de conciencia cultural del personal, así como los aspectos que requieren fortalecimiento para mejorar la interpretación, la toma de decisiones y la interacción en contextos culturalmente diversos. Los resultados de estos ítems se presentan en la Figura 18.

Figura 18.

Distribución porcentual de respuestas en la dimensión metacognitiva



Nota. Los gráficos muestran el porcentaje de respuestas obtenidas en las preguntas 1 a 7 de la dimensión metacognitiva. El círculo rojo resalta la concentración de respuestas de nivel alto en las opciones 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

Para comenzar, en el ítem “Soy consciente de las diferencias culturales y lo considero cuando interactúo con personal militar o civil de distinta procedencia cultural”, el 82,23 % del

personal se ubicó en un nivel alto, conformado por el 23,98 % en “De acuerdo” y el 58,25 % en “Totalmente de acuerdo”. La mayoría se da cuenta de la importancia de considerar las diferencias culturales en sus interacciones institucionales. Puede estar relacionado con la diversidad en contextos en los que se desarrolla la labor de los militares, donde el personal puede interactuar con personas de diferentes procedencias. Hay que mencionar, que la presencia de respuestas neutrales y niveles bajos nos muestra que la competencia aún puede fortalecerse, así sea un grupo bajo de los participantes.

De igual manera, en el ítem “Adapto mi conocimiento cultural cuando necesito relacionarme en misiones o entrenamientos con personas de culturas poco conocidas para mí”, el 82,41 % del personal se ubicó en un nivel alto, distribuido entre el 29,64 % en “De acuerdo” y el 52,77 % en “Totalmente de acuerdo”. Eso refleja que la mayoría considera que es posible modificar sus conocimientos culturales, puesto que es posible hacerlo cuando le toca desenvolverse en contextos operativos o formativos extraños. Este punto resulta relevante, dado que la adaptación cultural no supone solamente conocer información general sobre una cultura, sino información que se puede utilizar de forma flexible conforme a las características de cada misión, entrenamiento o interacción. Sin embargo, las respuestas neutrales y los niveles bajos ponen de manifiesto que todavía podría reforzarse esta capacidad en determinados grupos.

Del mismo modo, en el ítem “Soy consciente de las diferencias culturales, y me adapto a ellas en las interacciones durante misiones, operaciones, entrenamientos o tareas”, el 83,63 % del personal se ubicó en un nivel alto, conformado por el 27,27 % en “De acuerdo” y el 56,36 % en “Totalmente de acuerdo”. Este es el porcentaje más alto de la dimensión, lo que evidencia que la mayoría no solo identifica las diferencias culturales, sino que también procura adaptar su comportamiento durante las actividades militares. Esto puede relacionarse con la experiencia

adquirida en distintos escenarios territoriales, donde la interacción con poblaciones y actores diversos exige observar, comprender y modificar la forma de comunicarse y actuar. No obstante, las respuestas restantes muestran que esta adaptación todavía no se encuentra plenamente consolidada en todos los participantes.

Por otra parte, en el ítem “Reflexiono sobre la exactitud de mi conocimiento cultural cuando interactúo con personal militar, civil o comunidades de diferentes culturas”, el 82,65 % del personal se ubicó en un nivel alto, distribuido entre el 29,88 % en “De acuerdo” y el 52,77 % en “Totalmente de acuerdo”. Este resultado evidencia que la mayoría considera que revisa la precisión de la información cultural que posee antes o durante una interacción. Dentro de la dimensión metacognitiva, esta capacidad es importante porque permite disminuir los juicios apresurados, los estereotipos y las decisiones sustentadas en conocimientos incompletos. Pese a ello, las respuestas neutrales y de nivel bajo muestran la necesidad de continuar fortaleciendo el análisis reflexivo y la interpretación del contexto cultural.

Continuando con el análisis, en el ítem “Cuando tengo un malentendido con personas de otras culturas, reflexiono si pudo ser por mi conocimiento cultural”, el 78,15 % del personal se ubicó en un nivel alto, conformado por el 31,35 % en “De acuerdo” y el 46,80 % en “Totalmente de acuerdo”. El resultado muestra que la mayor parte conoce que es importante revisar su propia comprensión cultural cuando existen malos entendidos. Se presenta un porcentaje mejor que otros ítems de la misma dimensión, entonces es necesario fortalecer la autocrítica y la evaluación posteriores de las interacciones que se mantuvieron con personas de otras culturas.

Además, en el ítem “Me cuestiono si mis propias creencias afectan mi forma de juzgar a personas de otras culturas”, el 55,87 % del personal se ubicó en un nivel medio, distribuido entre el 27,29 % en “De acuerdo” y el 28,58 % en “Totalmente de acuerdo”. Este es el

porcentaje más bajo de la dimensión y evidencia que una parte considerable del personal no siempre reconoce la influencia de sus propias creencias, valores y experiencias al momento de evaluar a personas culturalmente diferentes. Asimismo, el 21,36 % respondió “Totalmente en desacuerdo”, lo que refuerza la necesidad de trabajar en el reconocimiento de los sesgos personales. Por ello, este ítem constituye el principal aspecto por fortalecer dentro de la dimensión metacognitiva, debido a que la identificación de estos sesgos puede mejorar la objetividad, la empatía y la toma de decisiones en contextos interculturales.

Finalmente, en el ítem “Después de una misión en diferentes regiones analizo qué aprendí sobre la cultura local”, el 80,47 % del personal se ubicó en un nivel alto, conformado por el 28,67 % en “De acuerdo” y el 51,80 % en “Totalmente de acuerdo”. La mayoría considera que analiza lo que aprendió durante las misiones realizadas en otras regiones, esto es importante porque generan conocimientos sobre costumbres, formas que se organizan las comunidades, y las dinámicas de distintas localidades. Las respuestas neutrales y de nivel bajo indican que se puede fortalecer en retroalimentación.

Conclusión general de la dimensión metacognitiva. En síntesis, la dimensión metacognitiva presenta una mayor concentración de respuestas en las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” en la mayoría de los ítems evaluados, lo que refleja una valoración predominantemente positiva por parte del personal del Ejército Ecuatoriano. Esto permite interpretar que el personal demuestra conciencia cultural, capacidad de adaptación del conocimiento y disposición para reflexionar antes, durante y después de las interacciones con personas, comunidades o grupos culturalmente diversos. Los resultados más representativos se observan en los ítems relacionados con la identificación de diferencias culturales, la adaptación del conocimiento en misiones o entrenamientos y la reflexión sobre la exactitud de la información cultural. Sin embargo, el ítem asociado con cuestionarse si las propias creencias

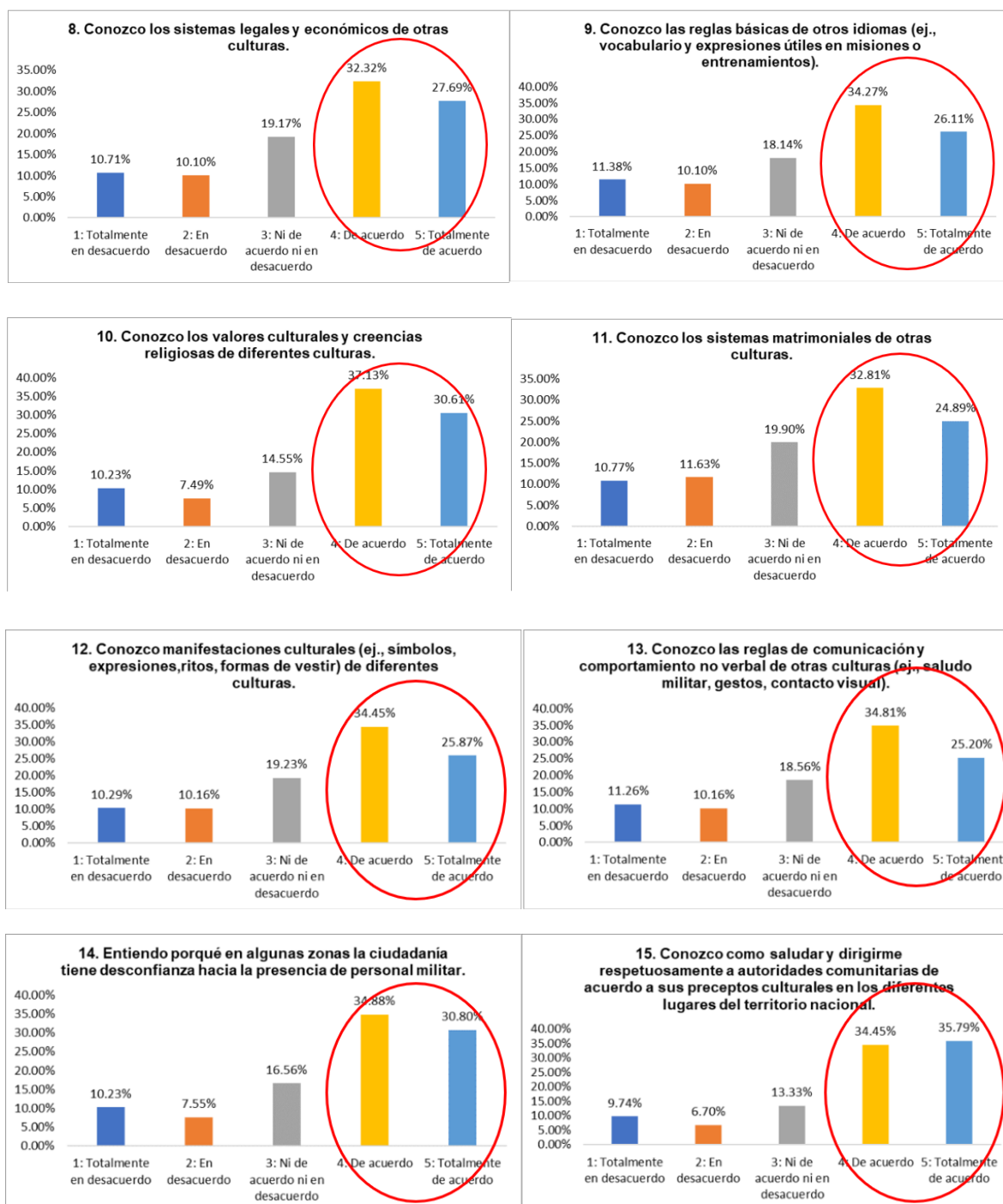
afectan la forma de juzgar a personas de otras culturas presenta el porcentaje entre de acuerdo y totalmente de acuerdo más bajo, por lo que constituye el principal aspecto por fortalecer. Por tanto, la dimensión metacognitiva no señala una situación crítica, sino una oportunidad de mejora mediante espacios de reflexión guiada, análisis de casos, retroalimentación posterior a misiones y capacitación sobre sesgos culturales, con el fin de fortalecer la interpretación de situaciones interculturales y la actuación institucional del Ejército Ecuatoriano en territorios con diversidad social, cultural y comunitaria.

Dimensión cognitiva

Para determinar la dimensión cognitiva de la inteligencia cultural, se analizaron ocho ítems orientados a identificar el nivel de conocimiento que posee el personal del Ejército Ecuatoriano sobre normas, costumbres, valores, prácticas sociales, formas de comunicación, sistemas legales, dinámicas económicas y formas de organización cultural de diferentes grupos. Esta dimensión permite observar qué tanto conoce el personal sobre los elementos que influyen en la convivencia, la interpretación del comportamiento y la interacción con personas, comunidades o autoridades de distintas procedencias culturales. Los resultados de estos ítems se presentan en la Figura 19.

Figura 19.

Distribución porcentual de respuestas en la dimensión cognitiva



Nota. Los gráficos muestran el porcentaje de respuestas obtenidas en las preguntas 8 a 15 de la dimensión cognitiva, considerando la concentración de respuestas de nivel alto en las opciones 4 “De acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

Para comenzar, en el ítem “Conozco los sistemas legales y económicos de otras culturas”, el 60,01 % de los participantes se ubicó en la tendencia de nivel alto, conformado por el 32,32 % en “De acuerdo” y el 27,69 % en “Totalmente de acuerdo”. Este resultado indica que una proporción significativa del personal estima tener conocimientos sobre aspectos relacionados con las cuestiones legales y económicas en otros contextos culturales. Lo cual puede guardar relación con la experiencia institucional del Ejército Ecuatoriano en las diferentes regiones del país, pues el personal entabló relación con comunidades que tienen su propia forma de organizarse socialmente, de llevar a cabo actividades productivas y tener sus propias reglas de comportamiento. Por otro lado, la presencia de respuestas neutrales y de nivel bajo manifiesta que este conocimiento aún no ha sido alcanzado por todos los participantes.

De igual manera, en el ítem “Conozco reglas básicas de otros idiomas, como vocabulario y expresiones útiles en misiones o entrenamientos”, el 60,38 % del personal presentó una tendencia de nivel alto, distribuida entre el 34,27 % en “De acuerdo” y el 26,11 % en “Totalmente de acuerdo”. Los encuestados cuentan con conocimientos lingüísticos básicos para desarrollarse en otras culturas durante sus misiones operativas ayudándoles con la comunicación y comprensión en escenarios interculturales. Las respuestas negativas y neutrales indican la necesidad de contar con personal que refuerce su formación.

Con respecto a la pregunta sobre “Conozco los valores culturales y las creencias religiosas de diferentes culturas”, el 67,74 % de los participantes obtuvieron un nivel alto, ya que un 37,13 % indicaron estar “De acuerdo” y un 30,61 % “Totalmente de acuerdo”. El personal conoce las creencias y prácticas de otras culturas, lo cual puede ser debido a su contacto con otras culturas dentro del territorio nacional. A pesar de ello, la presencia de

respuestas neutrales y de nivel bajo evidencia que este conocimiento debe seguir fortaleciéndose para evitar interpretaciones limitadas o generalizadas sobre las culturas con las que el personal interactúa.

Por otra parte, en el ítem “Conozco los sistemas matrimoniales de otras culturas”, el 57,70 % del personal presentó una tendencia de nivel alto, conformada por el 32,81 % en “De acuerdo” y el 24,89 % en “Totalmente de acuerdo”. Aunque la mayoría de respuestas se mantiene en las opciones positivas, este ítem presenta uno de los porcentajes más bajos dentro de la dimensión cognitiva. Esto permite interpretar que el conocimiento sobre formas de organización familiar, prácticas matrimoniales y estructuras sociales propias de diferentes grupos culturales no se encuentra tan fortalecido como otros aspectos. Por ello, este resultado constituye un punto de atención, debido a que comprender las formas de organización familiar también ayuda a mejorar la relación institucional con comunidades diversas.

Continuando con el análisis, en el ítem “Conozco manifestaciones culturales como símbolos, expresiones, ritos, formas de vestir y demás prácticas de diferentes culturas”, el 60,32 % de los encuestados quedó bajo la tendencia de nivel alto, estando el 34,45 % “De acuerdo” y el 25,87 % en “Totalmente de acuerdo”. Esto indica que una parte significativa de la plantilla reconoce tener conocimiento sobre expresiones culturales visibles y prácticas simbólicas vivas en distintos grupos. Esto puede relacionarse con la presencia territorial del Ejército Ecuatoriano y el contacto con comunidades donde la vestimenta, los ritos, los símbolos y las costumbres forman parte de la vida cotidiana. Sin embargo, las respuestas neutrales y de nivel bajo reflejan que aún se requiere reforzar el aprendizaje sobre estas manifestaciones para mejorar la sensibilidad cultural durante la interacción con la población.

Además, en el ítem “Conozco las reglas de comunicación y comportamiento no verbal de otras culturas”, el 60,01 % del personal presentó una tendencia de nivel alto, conformada

por el 34,81 % en “De acuerdo” y el 25,20 % en “Totalmente de acuerdo”. Una mayor parte cree conocer la comunicación y comportamiento no verbal en otras culturas. Pero aún así, las respuestas neutrales y negativas muestran que es necesario fortalecer el conocimiento de este tipo de comunicación para evitar malas interpretaciones de parte de las personas de otras culturas.

Asimismo, en el ítem “Comprendo las razones por las cuales en algunas zonas la ciudadanía puede tener desconfianza hacia la presencia del personal militar”, el 65,68 % de los participantes se ubicó en la tendencia de nivel alto, distribuida entre el 34,88 % en “De acuerdo” y el 30,80 % en “Totalmente de acuerdo”. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal reconoce que existen factores sociales, culturales, territoriales o históricos que pueden influir en la percepción ciudadana frente a la institución militar. Ayuda al personal militar a entender cómo actuar dentro de otras culturas. Las respuestas neutrales y de nivel bajo también aparecen en este ítem, mostrando que esta comprensión puede fortalecerse para mejorar la relación con las comunidades.

En el ítem “Conozco cómo saludar y dirigirme respetuosamente a autoridades comunitarias según sus preceptos culturales”, el 70,24 % del personal se ubicó en un nivel alto, con el 34,45 % en “De acuerdo” y el 35,79 % en “Totalmente de acuerdo”. Este fue el ítem con mayor porcentaje dentro de toda la dimensión y quiere decir que una parte grande del personal se da cuenta que el respeto es fundamental para el trato hacia autoridades de otros grupos. Los militares mantienen contacto con líderes locales en diferentes zonas, por esa razón puede deberse esa respuesta alta. Existen respuestas neutrales y bajas, eso quiere decir que requiere fortalecimiento en comunicación con líderes de otras culturas manteniendo el respeto.

Conclusión general de la dimensión cognitiva. En conclusión, la dimensión cognitiva presenta una tendencia de nivel alto en el personal del Ejército Ecuatoriano, debido a que en la

mayoría de los ítems las respuestas se concentran en las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”. Tal interpretación permite inferir que el personal cuenta con un bagaje digno en cuanto a conocimientos sobre valores culturales, creencias religiosas, normas de la comunicación, representaciones culturales, formas de trato respetuosa y la existencia de elementos sociales que pueden incidir sobre la relación con las comunidades diversas. Los resultados más destacables emergen en torno a los ítems que relacionan el saludo y el trato dado a las autoridades comunitarias, el conocimiento de los valores culturales y creencias religiosas, y la interpretación de la desconfianza ciudadana en torno a la presencia militar en lugares concretos. Sin embargo, el ítem asociado con el conocimiento de los sistemas matrimoniales de otras culturas presenta el porcentaje entre de acuerdo y totalmente de acuerdo más bajo, por lo que constituye uno de los principales aspectos por fortalecer. De igual forma, los resultados de los ítems relacionados con sistemas legales y económicos, manifestaciones culturales y comunicación no verbal evidencian que todavía existen vacíos de conocimiento en una parte del personal. Por tanto, la dimensión cognitiva no plantea una situación crítica, sino un margen de mejora mediante procesos de capacitación orientados al conocimiento de costumbres, valores, formas de organización social, comunicación intercultural, dinámicas comunitarias y protocolos de relación con autoridades locales, con el fin de fortalecer la actuación institucional del Ejército Ecuatoriano en escenarios con diversidad social, cultural y comunitaria.

Análisis de la inteligencia cultural según las características demográficas

Se aplicó un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) para determinar si el vector formado por las dimensiones metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual de la inteligencia cultural presenta diferencias según género, educación, religión, etnia, estado civil, región, rango, clasificación y grupo de edad. Se analizaron 1.641 casos válidos con un nivel de

significación de $\alpha = 0,05$. Las nueve variables demográficas se incorporaron como factores fijos y el modelo incluyó únicamente efectos principales, estimados mediante sumas de cuadrados tipo III.

Posteriormente, la validación del modelo MANOVA se realizó a través de la distribución normal multivariante para lo cual resultó que no existe evidencia estadística para rechazar de que los residuos provienen de una distribución normal, por lo tanto, el modelo globalmente queda validado.

Desde este punto, la interpretación se llevó a cabo de forma ordenada: el diagnóstico de igualdad de matrices de covarianzas mediante la M de Box; el contraste conjunto mediante la traza de Pillai; la contrastación de varianzas de cada respuesta mediante el Levene; el análisis de los efectos inter sujetos en panoramas y para finalizar, las comparaciones entre categorías. Esta secuencia separa el efecto conjunto del MANOVA de los efectos específicos de cada dimensión (Aldás Manzano & Uriel Jiménez, 2017).

No obstante, el protocolo técnico advierte que las pruebas de supuestos no deben tratarse como interruptores automáticos. Por ello, un resultado significativo en Box se consideró una señal de heterogeneidad que exige una prueba multivariante robusta y una interpretación prudente, pero no como una razón suficiente para descartar todo el análisis. Las conclusiones son asociativas y no implican causalidad.

Prueba M de Box

La hipótesis nula establece que las matrices de varianzas y covarianzas de las cuatro dimensiones son iguales entre las celdas definidas por los factores demográficos; la alternativa plantea que al menos una matriz difiere. La prueba fue significativa, M de Box = 1327.719, $F(g1=500, g2=15563.761) = 2.101, p < 0,000$. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se encontró evidencia de heterogeneidad de las matrices de covarianzas.

Tabla 17.*Prueba de igualdad de matrices de covarianzas*

M de Box	F	gl1	gl2	p	Decisión
1327,719	2,101	500	15563,761	< 0,000	Rechazar H_0

Nota. La región de rechazo se definió por $p < 0,05$. El resultado diagnostica heterogeneidad, pero no invalida automáticamente el MANOVA.

Debido a esta heterogeneidad, la interpretación se centró en la traza de Pillai, estadístico que suele mostrar mayor estabilidad ante desviaciones moderadas de la igualdad de covarianzas. Esta elección mejora la robustez, aunque no corrige por sí sola una heterogeneidad extrema ni problemas de dependencia entre observaciones (Galvis Correa, 2026).

Diferencias generales en la inteligencia cultural entre los grupos estudiados

Para cada factor, la hipótesis nula establece la igualdad del vector de medias de las cuatro dimensiones entre sus categorías. La alternativa indica que al menos una combinación lineal de las dimensiones difiere. Con la traza de Pillai, la región de rechazo es $p < 0,05$. Solamente rango produjo un efecto multivariante significativo; los demás factores no alcanzaron significación conjunta.

Tabla 18.*Efectos multivariantes según la traza de Pillai*

Factor	V de Pillai	F	p	Resultado
Género	0,004	1,561	0,182	No significativo
Educación	0,009	1,218	0,264	No significativo
Religión	0,015	0,873	0,658	No significativo
Etnia	0,019	1,107	0,317	No significativo

Factor	V de Pillai	F	p	Resultado
Estado civil	0,007	0,966	0,479	No significativo
Región	0,011	1,125	0,325	No significativo
Rango	0,018	1,852	0,020	Significativo
Clasificación	0,004	0,898	0,517	No significativo
Grupo de edad	0,003	0,649	0,737	No significativo

Nota. Rango fue el único factor con una diferencia significativa en el conjunto de inteligencia cultural.

Este análisis ayudó a identificar que rango fue el que tuvo un efecto estadísticamente significativo con relación a las cuatro dimensiones de la inteligencia cultural. $V = 0,018$, $F(16, 6428) = 1,852$, $p = 0,020$, $\eta^2p = 0,005$. Se evidencia que al menos una categoría de rango se distingue frente a las demás de su perfil general de inteligencia cultural. Sin embargo, el valor de eta cuadrado parcial fue reducido, lo que indica que la magnitud de esta diferencia es baja. Por tanto, aunque el resultado permite identificar diferencias estadísticas entre rangos, estas no deben interpretarse como diferencias determinantes o absolutas, sino como una variación leve que debe analizarse con cautela, considerando el contexto institucional y la precisión de los resultados obtenidos.

Consistencia de las puntuaciones en cada dimensión de la inteligencia cultural

Levene evaluó, por separado, la hipótesis de igualdad de la varianza de error de cada dimensión entre las celdas del modelo. Todos los valores p fueron superiores a 0,05; por tanto, no se rechazó la igualdad de varianzas en ninguna dimensión. Este resultado respalda los análisis univariados posteriores.

Tabla 19.*Resultados de la prueba de Levene*

Dimensión	F	p	Interpretación
Metacognitiva	1,069	0,182	Varianzas homogéneas
Cognitiva	0,933	0,822	Varianzas homogéneas
Motivacional	0,975	0,631	Varianzas homogéneas
Conductual	0,951	0,749	Varianzas homogéneas

Nota. Todas las pruebas tienen $gl1 = 541$ y $gl2 = 1099$. No rechazar la hipótesis nula no demuestra igualdad exacta; indica que no se detectó evidencia de heterogeneidad univariada.

Levene y M de Box no se contradicen porque evalúan objetos diferentes. Levene examina la varianza de cada dimensión por separado, mientras que Box considera simultáneamente todas las varianzas y las covarianzas entre dimensiones.

Características demográficas relacionadas con cada dimensión de la inteligencia cultural

Las pruebas intersujetos examinaron cada dimensión de inteligencia cultural por separado. La Tabla 20 presenta únicamente los efectos con $p < 0,05$. Estos resultados permiten localizar diferencias específicas por dimensión, pero no sustituyen el contraste multivariante conjunto ni deben interpretarse como evidencia de que todo el perfil multivariante difiere.

Tabla 20.*Efectos univariados estadísticamente significativos*

Factor	Dimensión	F	p	η^2p
Género	Metacognitiva	4,273	0,039	0,003

Factor	Dimensión	F	p	η^2p
Género	Cognitiva	5,220	0,022	0,003
Género	Motivacional	5,712	0,017	0,004
Género	Conductual	4,785	0,029	0,003
Educación	Metacognitiva	3,512	0,015	0,007
Educación	Cognitiva	2,729	0,043	0,005
Educación	Conductual	3,802	0,010	0,007
Etnia	Cognitiva	2,131	0,038	0,009
Rango	Metacognitiva	2,568	0,037	0,006
Rango	Conductual	2,691	0,030	0,007

Nota. Religión, estado civil, región, clasificación y grupo de edad no presentaron efectos univariados significativos. Los valores de η^2p oscilaron entre 0,003 y 0,009, por lo que la proporción de varianza asociada con cada efecto fue reducida.

Género mostró diferencias en las cuatro dimensiones. Educación presentó diferencias en las dimensiones metacognitiva, cognitiva y conductual, pero no en la motivacional ($p = 0,062$). Etnia solamente mostró diferencias en la dimensión cognitiva. Rango presentó diferencias en las dimensiones metacognitiva y conductual, mientras que sus efectos cognitivos ($p = 0,129$) y motivacionales ($p = 0,057$) no fueron significativos.

Comparaciones entre categorías

Para género, al estar conformado por dos grupos, se aplicaron comparaciones por parejas basadas en las medias marginales estimadas. En educación, etnia y rango, que comprenden tres o más categorías, se empleó la prueba post hoc DMS en aquellas dimensiones que previamente presentaron un efecto intersujeto significativo. Este procedimiento permitió identificar específicamente entre qué categorías se encontraban las diferencias observadas.

Género.**Tabla 21.***Comparaciones por parejas según género*

Dimensión	Masculino	Femenino	ΔM	p
Metacognitiva	0,669	0,605	0,064	0,039
Cognitiva	0,574	0,503	0,070	0,022
Motivacional	0,688	0,613	0,075	0,017
Conductual	0,697	0,629	0,068	0,029

Nota. Las columnas masculino y femenino contienen medias marginales estimadas. ΔM = M masculino – M femenino; un valor positivo indica una media estimada mayor en el grupo masculino.

Las medias marginales estimadas fueron significativamente mayores en los hombres que en las mujeres en las cuatro dimensiones. Las diferencias fueron de 0,064 puntos en metacognición, 0,070 en cognición, 0,075 en motivación y 0,068 en conducta. En todos los casos, los intervalos de confianza excluyeron el valor cero.

Educación.**Tabla 22.***Comparaciones post hoc DMS significativas según educación*

Dimensión	Grupo con mayor media	Grupo con menor media	ΔM	p
Metacognitiva	Licenciatura/ingeniería	Bachillerato	0,070	0,001
Metacognitiva	Cuarto nivel	Bachillerato	0,108	0,000
Metacognitiva	Licenciatura/ingeniería	Tecnologías	0,043	0,018
Metacognitiva	Cuarto nivel	Tecnologías	0,081	0,000
Conductual	Licenciatura/ingeniería	Bachillerato	0,072	0,001
Conductual	Cuarto nivel	Bachillerato	0,098	0,000
Conductual	Licenciatura/ingeniería	Tecnologías	0,040	0,031

Dimensión	Grupo con mayor media	Grupo con menor media	ΔM	p
Conductual	Cuarto nivel	Tecnologías	0,066	0,002

Nota. Las diferencias se presentan del valor mayor al menor. La educación mostró un efecto significativo sobre la dimensión cognitiva ($p = 0,043$), las comparaciones post hoc no encontraron diferencias significativas entre los grupos, ya que ninguna alcanzó un valor de p inferior a 0,05.

En las dimensiones metacognitiva y conductual, las personas con licenciatura, ingeniería o tercer nivel y personas de cuarto nivel mostraron resultados más altos, a comparación a los grupos de bachillerato y tecnologías. En la dimensión cognitiva se identificó un efecto general relacionado con su nivel de educación, pero el post hoc no identificó diferencias significativas entre grupos específicos. La comparación con mayor proximidad fue de los grupos de bachillerato y cuarto ($p = 0,062$).

Etnia.

Tabla 23.

Comparaciones post hoc DMS significativas en la dimensión cognitiva

Grupo con mayor media	Grupo con menor media	ΔM	p
Indígena	Mestizo	0,100	0,027
Mestizo	Negro	0,193	0,020
Indígena	Montubio	0,241	0,022
Indígena	Negro	0,293	0,002

Nota. ΔM se expresa como la media observada del primer grupo menos la del segundo.

Las demás comparaciones étnicas en cognición no fueron significativas.

En la dimensión cognitiva, el grupo indígena presentó puntuaciones superiores a los grupos mestizo, montubio y negro. Asimismo, el grupo mestizo presentó una puntuación superior al grupo negro. No se encontraron diferencias significativas en las demás parejas.

Rango.

Tabla 24.

Comparaciones post hoc DMS significativas según rango

Dimensión	Grupo con mayor media	Grupo con menor media	ΔM	p
Metacognitiva	Oficiales generales/superiores	Tropa	0,073	0,000
Metacognitiva	Oficiales generales/superiores	Servidores públicos	0,207	0,000
Metacognitiva	Oficiales subalternos	Tropa	0,084	0,000
Metacognitiva	Oficiales subalternos	Servidores públicos	0,218	0,000
Metacognitiva	Suboficiales	Servidores públicos	0,156	0,003
Metacognitiva	Tropa	Servidores públicos	0,134	0,001
Conductual	Oficiales generales/superiores	Tropa	0,058	0,005
Conductual	Oficiales generales/superiores	Servidores públicos	0,208	0,000
Conductual	Oficiales subalternos	Tropa	0,068	0,005
Conductual	Oficiales subalternos	Servidores públicos	0,218	0,000
Conductual	Suboficiales	Servidores públicos	0,182	0,001
Conductual	Tropa	Servidores públicos	0,150	0,000

Nota. ΔM se expresa como la media observada del grupo con mayor puntuación menos la del grupo con menor puntuación.

El patrón más consistente fue el de menor puntuación de los servidores públicos. En las dimensiones metacognitiva y conductual de las conductas de transición, por parte de los servidores públicos, se puntuó significativamente menos que los oficiales generales y superiores, oficiales subalternos, suboficiales y tropa. Del mismo modo, la tropa puntuó menos que los oficiales generales, superiores y que los oficiales subalternos en estas dimensiones.

Conclusión

La prueba M de Box evidenció heterogeneidad de las matrices de covarianzas, razón por la cual se priorizó la traza de Pillai. En el nivel multivariante, rango fue el único factor relacionado significativamente con el perfil conjunto de inteligencia cultural. Las pruebas intersujetos identificaron diferencias específicas según género en las cuatro dimensiones; según educación en la metacognitiva, cognitiva y conductual; según etnia en la cognitiva; y según rango en metacognitiva y conductual. Las variables religión, estado civil, región, clasificación y grupo de edad no determinaron efectos univariados significativos.

Los resultados de las comparaciones mostraron que las puntuaciones del género masculino presentan puntuaciones más altas en las cuatro dimensiones analizadas, observándose en las dimensiones metacognitiva y conductual que las puntuaciones eran más altas en los niveles de licenciatura e ingeniería y de cuarto nivel frente a los niveles de bachillerato y tecnologías, también se observaron diferencias en la cognición con categorías étnicas. Para finalizar, las puntuaciones de metacognitiva y conductual fueron inferiores en los servidores públicos en relación con todos los rangos militares.

El análisis muestra que la inteligencia cultural no es solamente la disciplina interna, sino que va mucho más allá porque favorece la adaptación y comunicación entre personas de

diferentes culturas. En el Ejército Ecuatoriano todo esto contribuye a la cultura organizacional al facilitar una buena actuación flexible, comprender las otras culturas obteniendo mejor capacidad de respuesta.

Discusión de resultados

Los resultados evidenciaron que, en el Ejército Ecuatoriano, la dimensión motivacional presentó la mayor carga factorial. Esto indica que el personal posee interés para desenvolverse en contextos culturalmente diversos, aunque todavía requiere fortalecer el conocimiento específico de las culturas.

Este hallazgo coincide con las investigaciones realizadas en militares argentinos, donde la dimensión motivacional se relacionó positivamente con las metas de aprendizaje y la adaptación cultural. Una posible explicación de que ambos países presenten resultados similares es que sus ejércitos comparten características institucionales, como la disciplina, el cumplimiento de la misión, el trabajo colectivo y la necesidad de actuar en escenarios cambiantes. La formación militar también exige mantener la disposición de aprender para superar situaciones desconocidas y facilitar la relación con personas de diferentes procedencias, lo que puede fortalecer primero la motivación para adaptarse antes que el conocimiento cultural especializado.

Además, tanto en Argentina como en Ecuador, la formación militar se desarrolla en un entorno jerárquico que exige al personal adaptarse continuamente a contextos y personas diferentes. Estas experiencias pueden generar interés y seguridad para enfrentar contextos interculturales, incluso cuando no existe una capacitación profunda sobre cada cultura. Por ello, en ambos estudios la motivación pudo sobresalir como el impulso inicial que permite al personal aprender, ajustarse y actuar frente a la diversidad.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Este apartado presenta las conclusiones y recomendaciones que resultan del diagnóstico de la inteligencia cultural que se realizó en el Ejército Ecuatoriano. Las conclusiones están alineadas con los objetivos específicos de la investigación y recoge los principales hallazgos de carácter teórico, metodológico y estadístico que se han obtenido con la aplicación del instrumento Cultural Intelligence Scale (CQS). Asimismo, se incluye la decisión correspondiente a la hipótesis planteada y se resumen las diferencias identificadas según las características demográficas de los participantes. Finalmente, las recomendaciones se formulan a partir de los aspectos que requieren fortalecimiento y de las posibilidades de continuidad de la investigación.

Conclusiones

Sobre el objetivo específico 1

Se concluye que las teorías revisadas permitieron comprender que la inteligencia cultural surge de la integración de distintas capacidades relacionadas con la comprensión de las personas, el aprendizaje, la adaptación y el comportamiento en situaciones diversas. La comprensión de las relaciones humanas comienza con la idea de Thorndike de la inteligencia social, entendida como la capacidad de comprender a las personas y de comportarse de manera correcta. Esta capacidad también puede llegar a desarrollarse a partir de la experiencia y la observación, como explicó posteriormente Bandura. Más adelante Gardner extendió este enfoque al considerar tanto la relación con las demás personas como el conocimiento sobre una misma. Hall sumó a estas ideas propias de este abordaje enfatizando que la comunicación también depende de la interpretación de las palabras adecuadas y de los gestos o las señales que son propias de un contexto contextual.

Estos antecedentes están relacionados con la propuesta de Earley y Ang, que es desarrollada a partir de la propuesta de Ang y Van Dyne. Según esta perspectiva, la inteligencia cultural es la manera en la que la persona se plantea otra cultura, qué conocimientos posee, el modo en el que se muestra dispuesta a relacionarse y cómo adapta su comportamiento. Estas dimensiones son las metacognitiva, cognitiva, motivacional y conductual. Esta base teórica sirvió para explicar la inteligencia cultural en el colectivo militar y orientar su desarrollo en la institución.

La revisión de estudios anteriores evidenció que la inteligencia cultural tiene aplicación dentro de las instituciones de las Fuerzas Armadas. Su importancia se manifiesta incluso en los

casos en los que el personal debe desempeñarse en misiones fuera de su entorno habitual, trabajar con personas de otros lugares o relacionarse con comunidades que mantienen ciertas costumbres. Estas revisiones también indican una relación positiva entre una buena preparación cultural y la forma en que el personal es capaz de responder con mayor seguridad ante las situaciones, es por esta razón que es pertinente estudiarla en el Ejército Ecuatoriano, que realiza sus actividades en escenarios territoriales, sociales y operativos variados.

Sobre el objetivo específico 2

Se concluye que el cuestionario de inteligencia cultural adaptado al contexto militar ecuatoriano presentó resultados positivos en su validación cualitativa. Los 15 expertos evaluaron los ítems según los criterios de representatividad, comprensión, interpretación y claridad. La valoración general del instrumento alcanzó el 100 %, mientras que todos los ítems obtuvieron resultados iguales o superiores al 80 %. Esto permitió comprobar que las preguntas guardaban relación con las dimensiones evaluadas y que su redacción era comprensible para la población estudiada.

La prueba piloto también proporcionó evidencia favorable sobre la confiabilidad del cuestionario. El alfa de Cronbach general fue de 0,990, mientras que los coeficientes por dimensiones fueron de 0,957 para la metacognitiva, 0,982 para la cognitiva, 0,990 para la motivacional y 0,985 para la conductual. Todos los valores se ubicaron en un nivel excelente de consistencia interna.

En consecuencia, se concluye que el cuestionario adaptado fue adecuado para su aplicación en el Ejército Ecuatoriano, debido a que presentó una valoración favorable de su contenido y una alta relación interna entre sus ítems. De esta manera, el segundo objetivo

específico se cumplió al disponer de un instrumento comprensible y confiable para recopilar información sobre la inteligencia cultural del personal participante.

Sobre el objetivo específico 3

Se determina que el personal militar tiene una base de inteligencia cultural positiva. El análisis factorial exploratorio evidenció a través de la identificación de la estructura de los datos que las cuatro dimensiones sobre las que se obtiene una evaluación se engloban en un componente general, lo que muestra que la conciencia cultural, el conocimiento cultural, la motivación intercultural y la adaptación del comportamiento forman una cultura institucional para la acción en situaciones sociales y culturales diversas.

No obstante, la hipótesis H1 se rechaza, debido a que el orden de predominancia encontrado no coincide con el planteado inicialmente. Los resultados evidenciaron que la dimensión con mayor peso dentro del componente general de inteligencia cultural fue la motivacional, seguida de la conductual, la metacognitiva y, finalmente, la cognitiva. Este resultado permite concluir que el personal del Ejército Ecuatoriano muestra mayor fortaleza en la disposición, interés y confianza para interactuar con personas y comunidades de diferentes culturas, antes que en el conocimiento específico sobre normas, valores, costumbres, sistemas sociales y prácticas culturales.

La dimensión motivacional constituye una de las principales fortalezas del personal militar, debido a que refleja apertura, interés y confianza para relacionarse con personas, comunidades y líderes de distintas culturas. Sin embargo, también se identificó la necesidad de fortalecer la convivencia en culturas poco familiares y la búsqueda activa de oportunidades de aprendizaje cultural, especialmente en escenarios de misión, operación o entrenamiento.

La dimensión conductual también presentó resultados altos, ya que el personal sí reconoce que es importante su forma de hablar, vocabulario, pausas, gestos, expresiones faciales y comportamiento social en interacciones culturales. De esta manera, se llega a la conclusión esta dimensión requiere fortalecimiento práctico, debido a que la comunicación militar suele estar marcada por patrones formales, directos y jerárquicos, lo que puede limitar la flexibilidad comunicacional en determinados contextos interculturales.

La dimensión metacognitiva, se concluye que el personal posee una base adecuada de conciencia cultural, planificación y reflexión frente a situaciones interculturales. El principal aspecto por fortalecer se relaciona con el reconocimiento de la influencia de las propias creencias al juzgar a personas de otras culturas. Ya que aún existe la necesidad de incorporar espacios de reflexión guiada, análisis de casos, retroalimentación posterior a misiones y formación sobre sesgos culturales.

La dimensión cognitiva, fue a su vez, la de menor carga en el interior del componente general de la inteligencia cultural, por lo cual se considera que el conocimiento específico acerca de las costumbres, valores, normas de comunicación, manifestaciones culturales, sistemas sociales, sistemas legales, dinámicas económicas y formas de organización comunitarias necesita ser fortalecido, ya que dicha dimensión resulta fundamental para mejorar la planificación institucional, la toma de decisiones y la relación cívico-militar en territorios con una considerable variabilidad social, cultural y comunitaria.

Además, cuando se analiza la inteligencia cultural según características demográficas, se pueden ver algunas diferencias entre ciertos grupos. La posición o cargo que tiene alguien fue lo único que mostró una diferencia importante en el perfil general de inteligencia cultural. Sin embargo, cuando se mira cada aspecto por separado, se encontraron diferencias según el

género, la educación, la etnia y el cargo. Pero es importante tener en cuenta que estas diferencias no son muy grandes, así que estos resultados deben servir como guías para enfocar las acciones de formación, y no como diferencias que determinen cómo son los grupos.

Recomendaciones

Con base a los resultados que se han obtenido, se sugiere que este diagnóstico se utilice como punto de partida para futuras evaluaciones de la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano. Si se aplica el instrumento CQS de manera regular, se podrán identificar los cambios que ocurran en las dimensiones de la inteligencia cultural, como la metacognitiva, la cognitiva, la motivacional y la conductual. Además, se podrán comparar los resultados entre diferentes unidades, rangos, niveles educativos y funciones dentro del Ejército. Esto permitiría tener una visión más clara de cómo evoluciona la inteligencia cultural en el Ejército Ecuatoriano con el tiempo.

También se recomienda fortalecer principalmente la dimensión cognitiva, debido a que presentó la menor carga dentro del componente general de inteligencia cultural. Para ello, se pueden desarrollar actividades relacionadas con el conocimiento de valores, creencias, costumbres, formas de organización comunitaria, manifestaciones culturales y códigos de comunicación verbal y no verbal. Estas acciones deberían complementarse con espacios de reflexión sobre las propias creencias, análisis de experiencias y ejercicios prácticos que permitan adaptar el lenguaje, los gestos y el comportamiento durante la interacción con personas o comunidades culturalmente diversas.

De igual manera, resulta conveniente establecer espacios de retroalimentación después de misiones, operaciones o entrenamientos, con el propósito de identificar dificultades,

compartir experiencias y registrar los aprendizajes obtenidos. Esto permitiría que el conocimiento adquirido por el personal en distintos territorios pueda ser aprovechado en la preparación de otros integrantes de la institución.

Respecto a futuras líneas de investigación, se recomienda profundizar en las diferencias identificadas mediante el MANOVA, debido a que el presente estudio permitió reconocer asociaciones, pero no determinar sus causas. En este sentido, una investigación posterior podría responder la siguiente pregunta: ¿Qué factores explican las diferencias encontradas en las dimensiones de la inteligencia cultural según el rango, el nivel educativo, el género y la identidad étnica del personal del Ejército Ecuatoriano?

Asimismo, se sugiere analizar la inteligencia cultural en relación con variables específicas del contexto militar. Entre ellas se pueden considerar el liderazgo, el desempeño adaptativo, la comunicación con la población y la efectividad durante las misiones. Estas líneas podrían orientarse mediante las siguientes preguntas: ¿Qué relación existe entre la inteligencia cultural y el liderazgo del personal del Ejército Ecuatoriano?, ¿Cómo influye la inteligencia cultural en el desempeño adaptativo durante misiones, operaciones o cambios de unidad? y ¿De qué manera la inteligencia cultural se relaciona con la comunicación del personal militar con las comunidades y autoridades locales?

Referencias

- Abbe, A., Geller, D. S., & Everett, S. L. (2010). *Measuring Cross-Cultural Competence in Soldiers and Cadets: A Comparison of Existing Instruments*. Obtenido de <https://doi.org/10.21236/ADA533441>
- Aldás Manzano, J., & Uriel Jiménez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R (2.ª ed.)*. Ediciones Paraninfo. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=865141>
- Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How Is Cultural Intelligence Related to Human Behavior? *Journal of Intelligence*, 10(1), 3. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/jintelligence10010003>
- Ang, S. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2006). Cultural intelligence and intercultural effectiveness.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. En S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 3–15). M. E. Sharpe.
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural Intelligence and Competencies. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 433–439). Elsevier Inc. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25050-2>
- Ang, S., Van, L., & Koh, C. (2019). Development and Validation of the CQS. Cultural Intelligence Center.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.)*. Episteme.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Berghout, A. (s. f.). Kohlberg's stages of moral development. Northwestern Oklahoma State University.
- Boyatzis, R. E. (2016). *Social intelligence and the biology of leadership*. En R. J. Sternberg, S. T. Fiske, & D. J. Foss (Eds.), *Scientists making a difference*. Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*.
- Cronbach, L. J. (1947). Test reliability: Its meaning and determination. *Psychometrika*, 12, 1–16.
- (2015). *Cross-Cultural Competence: Training, Education, and Leader Development (Parts I & II)*.
Obtenido de
<https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/api/collection/p16040coll2/id/11/download>
- Depaula, P. D., & Azzollini, S. (2012). Inteligencia cultural, valores y motivación para el aprendizaje en estudiantes militares argentinos. Obtenido de
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0254-92472012000100004&script=sci_arttext
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.)*. Wiley.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.
- Fernández-Gómez, E., Martín-Salvador, A., Luque-Vara, T., Sánchez-Ojeda, M. A., Navarro-Prado, S., & Enrique-Mirón, C. (2020). Content validation through expert judgement of an

- instrument on the nutritional knowledge, beliefs, and habits of pregnant women. *Nutrients*, 12(4), 1136. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/nu12041136>
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18–33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441003.pdf>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*.
- Fink, A. (2017). *How to conduct surveys: A step-by-step guide (6th ed.)*. Sage.
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods (4th ed.)*.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods (5th ed.)*. Sage.
- Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Edel Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: Propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42–53. Obtenido de <https://doi.org/10.18381/Ap.v9n2.993>
- Galvis Correa, A. (2026). Benchmarking y buenas prácticas para planes de acción institucionales. Documento de trabajo.
- García, J. (2021). Estudio de la cultura organizacional de la Fuerza Terrestre mediante el OCAI.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*.
- Gardner, H. (1995). *Multiple intelligences: The theory in practice*. Basic Books. Obtenido de <https://archive.org/details/multipleintellig00gard>
- Grande, I. (2021). Análisis exploratorio de datos. Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/52926/TFG-E-1364.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*.
- Hall, E. (1959). *THE SILENT LANGUAGE* (C. Kaplan, Ed.; FIRST EDITION). Obtenido de https://monoskop.org/images/5/57/Hall_Edward_T_The_Silent_Language.pdf
- Hall, E. (1966). THE HIDDEN DIMENSION. In Judith Yonkers; Plate (Library of Congress, Vol. 25). Hedrich-Blessing.
- Hall, E. (1976). *Beyond_Culture* (D. ANCHOR BOOKS, Ed.).
- Hardison, C. M., Sims, C. S., Ali, F., Villamizar, A., Mundell, B. F., & Howe, P. (2009). *Cross-Cultural Skills for Deployed Air Force Personnel: Defining Cross-Cultural Performance*. Obtenido de <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG811.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Heward, C., Li, W., Chun Tie, Y., & Waterworth, P. (2024). A Scoping Review of Military Culture, Military Identity, and Mental Health Outcomes in Military Personnel. *Military Medicine*, 189(11–12), e2382–e2393. Obtenido de <https://doi.org/10.1093/milmed/usae276>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays on moral development: Vol. 2. The psychology of moral development*.
- Lakens, D. (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: A practical primer for t-tests and ANOVAs. Obtenido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00863>
- Livermore, D. A. (2011). The cultural intelligence difference. AMACOM.
- Martín Jorge, M. L. (2012). La medida de la inteligencia de David Wechsler. Universidad de La Laguna.

- McIntosh, A. R., Bookstein, F. L., Haxby, J. V., & Grady, C. L. (2010). *Spatial pattern analysis of functional brain images using partial least squares. NeuroImage.*
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., . . . Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51(2), 77–101. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.2.77>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual (7th ed.)*.
- (2022). *Plan de Gestión 2022–2025*. Obtenido de <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/12/02-Plan-de-Gestion.pdf>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Rockstuhl, T., & Ang, S. (2011). Cultural intelligence and leadership.
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A Bi-Factor Theory of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence: Meta-Analysis and Theoretical Extensions. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
- Rodríguez Reina, M. (2009). Inteligencia social y relaciones humanas. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2384629.pdf>
- Rubio, D. M., Berg-Weger, M., Tebb, S. S., Lee, E. S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. Obtenido de <https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94>
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/2233865914550727>

- Şahin, F., Gürbüz, S., & Köksal, O. (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.11.002>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students (8th ed.)*. Pearson.
- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *Journal of World Business*, 56(4), 101209. Obtenido de https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/N_Richter_Cultural_2021.pdf
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. Obtenido de <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Setyawan, I., Hadna, A. H., Kutanegara, P. M., & Darwin, M. (2023). Cultural Intelligence in Military Leaders and Its Influence on Performance through Cultural Intelligence Scale. Obtenido de <https://iss.internationaljournallabs.com/index.php/iss/article/view/516>
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/1412107>
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2009). *Estadística (4.ª ed.)*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/files/original/9a93536fd61609f0e457e10b145f89af0bb7dc40.pdf>
- Sternberg, R. J. (2019). A Theory of Adaptive Intelligence and Its Relation to General Intelligence. *Journal of Intelligence*, 7(4), 23. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/jintelligence7040023>
- Tamayo, & Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica (4.ª ed.)*. Limusa.

- Teixeira, M. (2024). The development of cultural intelligence (CQ) in situated learning. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241288056. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/21582440241288056>
- Terman, L. M. (1919). *The intelligence of school children*. Houghton Mifflin.
- The necessity of socio-cultural intelligence. *NCO Journal*. (2018). Obtenido de <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/nco-journal/docs/Socio-Cultural-Intelligence.pdf>
- Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Thurstone, L. L. (1938). *Primary mental abilities*.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and Validation of the Cultural Intelligence Scale (CQS). In *Handbook of Cultural Intelligence*. Routledge. Obtenido de https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/03/Van-Dyne_Ang_Koh-Handbook-Ch-2-CQS-Scale-1.pdf
- Visacro, A. (2012). Inteligência cultural: assunto impositivo na formação do militar moderno e fundamental no estudo de situação: uma abordagem da temática indígena na Amazônia. Obtenido de <https://colecaomeiramattos.com.br/CMM/article/view/120>
- Voss, N., O'Connell, J., & Hall, P. (2022). *Comparing the Organizational Cultures of the Department of Defense and Silicon Valley Software Companies*. Obtenido de https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA1400/RRA1498-2/RAND_RRA1498-2.pdf
- Wechsler, D. (1939). *The measurement of adult intelligence*. Williams & Wilkins.
- Xue, Y., Li, X., & Wang, Y. (2024). Cultural intelligence and organizational outcomes: A systematic review.

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2015). Design and implementation content validity study: Development of an instrument for measuring patient-centered communication. Obtenido de <https://doi.org/10.15171/jcs.2015.017>

Apéndice