

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UNA PRUEBA PARA MEDIR  
COMPETENCIAS MULTICULTURALES EN PROFESIONALES CON  
PERSONAL A CARGO EN ORGANIZACIONES DEL VALLE DEL CAUCA**

**Morella Ospina Cardona**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas**

**Director del trabajo de grado:  
Martín Nader**

**Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Cali, Junio 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Resumen	3
2. Introducción	5
3. Medición de Competencias Multiculturales	10
4. Diseño del Instrumento de Medición	12
5. Adaptación de la prueba	16
6. Metodología	18
6.1. Diseño	18
6.2. Participantes	18
7. Resultados	19
7.1. Confiabilidad	20
7.2. Validez	20
7.2.1. Validez de constructo	20
8. Conclusiones	25
Bibliografía	28

## 1. Resumen

Este estudio tuvo como objetivo el diseño y validación de un instrumento para medir competencias multiculturales en profesionales con personal a cargo del Valle del Cauca-Colombia, capaz de evaluar de modo integral competencias dinámicas (comportamientos y creencias entrenables) y estáticas (rasgos de personalidad) asociadas al ejercicio del liderazgo en contextos diversos. Se tomó como base las principales dimensiones encontradas en la revisión bibliográfica consistentes en varios estudios y se construyó un instrumento con un total de 13 dimensiones.

La versión final del instrumento consta de 23 ítems asociados a 6 factores: *sociabilidad, consideración, carisma, flexibilidad, empatía y comunicación*. Los participantes fueron 410 profesionales del Valle del Cauca (hombres y mujeres vinculados al sector empresarial y con personas a cargo). Los resultados han señalado que la prueba posee propiedades psicométricas aceptables.

**Palabras clave:** competencias multiculturales, organizaciones, liderazgo.

### **Abstract**

This study aimed at the design and validation of an instrument to measure multicultural competences in professionals with staff in charge of Valle del Cauca- Colombia, capable of evaluating in an integral way dynamic competences (behaviors and beliefs trainable) and static (personality traits) Associated with the exercise of leadership in diverse contexts. It was based on the main dimensions found in the bibliographic review consisting of several studies and an instrument with a total of 13 dimensions was constructed.

The final version of the instrument consists of 23 items associated with 6 factors: sociability, consideration, charisma, flexibility, empathy and communication. The participants were 410 professionals from Valle del Cauca (men and women linked to the business sector and with dependents). The results have indicated that the test has acceptable psychometric properties.

**Key words:** multicultural competencies, organizations, leadership.

## 2. Introducción

Estamos viviendo en un contexto en el que se están produciendo cambios muy profundos en las esferas económica, política, social y cultural, entre otras. Dentro del ámbito económico, el comercio internacional se está expandiendo de manera significativa, en parte gracias al desarrollo de las TIC. Una de las consecuencias directas de este fenómeno es el incremento en la competencia entre las compañías, ya que los consumidores de los productos o servicios ofrecidos por ellas pueden encontrarse en diversos puntos del planeta, y además tienen la facilidad para acceder a grandes cantidades de información sobre los bienes que van a adquirir de manera rápida y relativamente segura; esto lleva a considerar que las fronteras nacionales han reducido la importancia que tienen para el desarrollo de las naciones (Pla y León, 2004). Al igual que en el campo económico, las dinámicas al interior de las organizaciones se han transformado de manera significativa. Un ejemplo de esto es el incremento en las vinculaciones de personas que provienen de entornos geográficos y culturales diferentes (Tyler, 2012), lo que da lugar al fenómeno de la multiculturalidad, definido por Abella como “el reconocimiento de la coexistencia de grupos culturales diferentes, dentro de un mismo estado nacional” (Abella, 2003).

En relación con lo anterior, los países y las empresas que iniciaron su proceso de apertura de mercados de manera temprana, están viviendo el fenómeno de la multiculturalidad igualmente de manera más temprana. En el caso de los países y organizaciones de América Latina, Abella (2003) afirmó que han presenciado los procesos de migración tardíamente en comparación a países europeos como Austria, Bélgica y Alemania.

Frente a esta situación surgen varios interrogantes. Un ejemplo de esto tiene que ver con el tipo de demandas y desafíos que surgen a consecuencia de las nuevas dinámicas laborales multiculturales. Al respecto, ya es común encontrar equipos de trabajo conformados por personas que poseen valores culturales, orientaciones religiosas y autopercepciones étnicas diversas (Bennet, Aston y Colquhoun, 2000). La pregunta que surge, en relación con la diversidad de pensamientos y sentimientos, es de qué forma estas estructuras logran tener resultados exitosos.

Un punto de partida interesante es establecer los límites de lo que se considera cultura. Al respecto, Plá y León (2004) señalaron que la cultura puede entenderse como el conjunto de creencias, actitudes, valores que son aceptados por un conjunto de personas. Siguiendo, Hofstede (2011) señaló que “la cultura es un tipo de software colectivo, que programa la mente de los miembros de una categoría o grupo, y que permite que se diferencien de personas que pertenecen a otras categorías o grupos” (pp.3). Entonces ¿cómo definir los comportamientos colectivos aceptados cuando los equipos de trabajo están conformados por individuos culturalmente distintos?

En este orden y de acuerdo con la literatura, la tarea de orientar los equipos de trabajo es responsabilidad de los líderes, por lo cual se hace necesario ampliar las habilidades de los mismos. Es decir, que en un entorno globalizado, para que un líder sea capaz de lograr los objetivos y la eficiencia de su equipo, debe saber gestionar de forma apropiada la diversidad cultural de éstos. Parece ser entonces que la adecuada gestión de equipos requiere más competencias que las tradicionalmente conocidas, es decir, las organizaciones actuales requieren líderes que tengan competencias multiculturales, pues son éstas las que permiten a los líderes adaptarse a las diferencias. Sobre éste punto es relevante señalar que para el presente estudio se consideró que los profesionales con personal a cargo (sin importar el número de personas bajo su responsabilidad), requieren competencias multiculturales para liderar en entornos culturalmente diversos. Esta afirmación se fundamenta en la definición de diversidad brindada por Cox (2001), quien sostiene que:

“La diversidad representa la variedad de identidades sociales y culturales que poseen aquellas personas que coexisten en un entorno laboral o comercial” (pp.3).

Esto significa que en un mismo entorno coexisten muchas formas de comprender el mundo y sus problemáticas. Al respecto, la literatura se enfocó principalmente en el análisis de las características de los expatriados, migrantes y/o extranjeros. Sin embargo, recientemente se han publicado artículos en los que se comienza a indagar las diferencias culturales que coexisten al interior de un mismo país; identificándose que las competencias para el liderazgo

en éstos entornos suelen ser las mismas que las establecidas en la literatura en cuanto a las variaciones culturales que existen entre países o naciones (Tyler, 2012).

Sobre las competencias multiculturales, la literatura muestra una gran cantidad de estudios en los que se resulta evidente la existencia de variaciones en su denominación, pero en su esencia, se refieren al mismo fenómeno. De acuerdo con Castro (2011), éstas pueden ser llamadas

“competencias comunicacionales interculturales (Arasaratnam y Doerfel, 2005; Byram, 1997; Parmenter, 2003; Spitzberg y Changnon, 2009; competencias globales (Brinkman y Wink, 2007), competencias cross culturales (Greenholz, 2005), competencias transnacionales (Koehn, 2002), o competencias interculturales, entre otras denominaciones, haciendo todas referencia a la capacidad de interactuar de forma efectiva y con un estilo relacional que se ajuste a las dinámicas culturales establecidas en función de lograr el máximo rendimiento y efectividad en el desarrollo de tareas” (autores citados por Castro, 2011; pp.508)

Ahora bien, surge la necesidad de identificar cuáles son esas características que permiten a los líderes desempeñarse de manera exitosa con equipos culturalmente diversos. Sobre este interrogante, y como lo hemos mencionado en el párrafo anterior, la literatura revela características variadas; Castro (2012), señala que algunas hacen referencia a las habilidades técnicas, otras a las habilidades cognitivas generales como el razonamiento abstracto, el razonamiento verbal, otras a habilidades muy específicas como el conocimiento del mundo global (*worldmindeness*), otras a las habilidades de relación intercultural (Caligiuri, Jacobs y Farr, 2000; Landy y Conte, 2004; Castro, 2012), otros como una habilidad comunicativa y otros como sensibilidad cultural (autocontrol, omitir el juicio, mentalidad abierta. Para finalizar, Castro (2012) señala que:

“algunos hacen referencia a la autoconciencia de los propios valores culturales (*awareness*), es decir el conocimiento de aquellos que tienen valores culturales

opuestos o diferentes a los propios y la adaptación de las propias conductas a las necesidades de los grupos culturalmente diversos” (pp.118).

Considerando que las características que se asocian a las competencias multiculturales son tan amplias, pasaremos a describir cuáles han sido las principales dimensiones que podrían ayudar a predecir que un individuo logre desempeñarse exitosamente en ambientes con dinámicas multiculturales. Para iniciar, Taylor (2003) afirma que lo que permite lograr una total y completa funcionalidad en ambientes con dinámicas multiculturales (es decir, ajuste y adaptación), son competencias específicas como el sentido de confianza en las relaciones, el apoyo social percibido, la capacidad de planeación, la autoeficacia percibida, así como el manejo de las amenazas. Lo interesante de su aseveración es que éste investigador plantea que estas competencias específicas son predictores del ajuste ya sea que la persona migre hacia otro país (cross-cultural) o a otra región dentro del mismo país (intracultural) (Castro, 2011).

Continuando con lo anterior, otros autores han encontrado que para poseer estas competencias específicas es esencial ser culturalmente sensible, pues sólo así se pueden captar y comprender los significados culturales en situaciones cambiantes (Shaffer, Harrison, Gregersen, Black y Ferzandi, 2006). Siguiendo con esta línea de pensamiento, Castro (2011) señaló que:

“para ser culturalmente competente es importante desarrollar altos niveles de flexibilidad para requiere no sólo poder captar el conocimiento tácito necesario para la interacción en el medio desconocido sino además poseer la flexibilidad necesaria para aplicarlo en ese marco cultural distinto (Cheng, Chiu, Hong y Cheung, 2001; Sternberg y Smith, 1985). En conclusión, y de acuerdo con Stroh y Caligiuri, 1998, son habilidades para reconocer el shock cultural y realizar una adaptación sociocultural efectiva” (pp. 508).

En concordancia con lo anterior, otro factor que puede ayudar a predecir el ser culturalmente competente es la percepción de la distancia cultural. A ésta se hace referencia en tanto que,

si la distancia cultural percibida es mayor, menos será el ajuste o adaptación del individuo e inversamente; es decir que, si la persona percibe que las creencias, los valores, costumbres y prácticas propias no difieren en gran medida de aquellas que predominan en el resto de sus compañeros, esto redundará en un mayor ajuste cultural y en menos posibilidades de sufrir un shock cultural (Ward, Bochner y Furnham, 2001).

Siguiendo con esta línea, hay otros autores que plantean el *global mindset* como una de las variables de mayor influencia particularmente en el ámbito de las organizaciones (Javidan, Hough y Bullough, 2010). Esta variable se refiere a una habilidad cognitiva o estado mental configurado en los individuos, de acuerdo con el cual la persona posee una predisposición para percibir el contexto más allá de su entorno inmediato y así mismo tener mayor apertura para relacionarse con personas de culturas diferentes y además está ligado a una búsqueda de nuevas experiencias. Esta variable, en conjunto con otros elementos, es conocida como *cosmopolitanismo* (Hannerz, 1996).

Adicional a lo anterior, otros autores han encontrado que la adaptación a entornos culturalmente diversos se relaciona con factores asociados a la motivación y la personalidad (Caligiuri, 2000; Spiess y Wittman, 1999). Estos factores son, por ejemplo, la extroversión y afabilidad. Según los autores, la presencia de estos rasgos de personalidad favorece el ajuste y así mismo el desarrollo de las tareas de forma exitosa. En este mismo orden, otros autores han indicado que la presencia de otros rasgos tienen el mismo efecto, como por ejemplo la empatía cultural, la flexibilidad, la iniciativa social, la estabilidad emocional y la apertura mental, encontrándose así que son excelentes predictores de ajuste a contextos multiculturales, en especial laborales (Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee, 2003; Van Oudenhoven y Van der Zee, 2002; Van der Zee, Van Oudenhoven y De Grijs, 2004; Yakuninaa, Weigoldb, Weigoldc, Hercegovaca y Elsayeda, 2012).

Finalmente, Davidson y O'Regan (2010) señalaron que a pesar de la aparente heterogeneidad de los resultados en torno a cuáles son las competencias que favorecen el desempeño exitoso de los líderes en contextos culturalmente diversos, las investigaciones han mostrado que las que se mencionan en mayor medida son: la tolerancia frente a la ambigüedad, la flexibilidad



comportamental y cognitiva, las habilidades de comunicación, la apertura, el respeto por los demás y la empatía. Así, estas variables son las que se consideran indispensables para que los responsables de equipos de trabajo (líderes) logren desempeñarse exitosamente en contextos culturalmente diversos. Es importante resaltar que estas variables deben estar presentes en mayor o menor medida en los líderes, de acuerdo al tipo de organización, así como funciones a cargo.

### 3. Medición de competencias multiculturales

De acuerdo con lo anterior, y para conceptualizar el objetivo principal de este trabajo, es importante revisar cómo se han medido las competencias culturales de líderes. Así por ejemplo los procesos de medición tienen lugar principalmente en las organizaciones. Sobre la medición de competencias (de orden distinto a las competencias multiculturales) en los procesos de vinculación o selección, las organizaciones han interiorizado la importancia de la medición para el éxito del desempeño en el cargo y desarrollo de carrera exitosos (Judge y Bono, 2000; Howell y Hall-Merenda, 1999; Bird, 2008). Sin embargo, los instrumentos diseñados deben ajustarse a estas nuevas dinámicas laborales expresadas en ideas anteriores, pues deben intentar evaluar las características que deben tener las personas líderes de equipos de trabajo. Por esta misma razón existe gran interés en desarrollar instrumentos que permitan realizar esta medición.

Dando continuidad a lo mencionado anteriormente, se han usado instrumentos con formatos y conceptualizaciones diversas, al igual que en poblaciones diferentes. Por ejemplo, Castro y Lupano, (2013) realizaron un estudio con líderes migrantes argentinos y encontraron que algunas de las características que los distinguen de otro tipo de líderes son la flexibilidad y apertura mental, al igual que ciertos rasgos de personalidad.

En relación a este último punto a continuación se describen los instrumentos que se han usado en estos estudios y que de acuerdo a su poder predictivo, así como la cantidad de veces que han sido validados en los estudios, han mostrado ser los de mayor solidez.

*El Intercultural Development Inventory (IDI)*, (Hammer, Bennett y Wiseman, 2003). Entiende la competencia multicultural como “la capacidad de comprender y adaptar la conducta a las diferencias y similitudes culturales” (pp. 422). Este instrumento evalúa el nivel de competencia intercultural en múltiples grupos poblacionales. Los autores diseñaron el instrumento a partir de una única polaridad, la “mentalidad monocultural” y la “mentalidad intercultural”. Fue validado en varias ocasiones (Hammer, 2011; Paige, Jacobs-Cassuto, Yershova y DeJaeghere, 2003) y ha sido probado en diferentes contextos, entre ellos el organizacional (Lokkesmoe, 2008).

*Intercultural Adjustment Potential Scale* (Matsumoto et.al, 2001). Es un instrumento creado para predecir el grado de ajuste que tendrá una persona que se establecerá en un contexto culturalmente diferente al de origen. Entre mayor sea el grado de ajuste, la persona podrá establecer vínculos interpersonales satisfactorios y, de esa manera, lograr una integración más plena al entorno donde vivirá. Este instrumento ha sido aplicado en diversas poblaciones como latinos, japoneses, indios, suecos y ha demostrado ser un buen predictor de ajuste en esas investigaciones.

Otro instrumento interesante es el *Cross Cultural Adaptability Inventory* (Kelley y Meyers, 1995). Este evalúa cuatro dimensiones (autonomía, resiliencia emocional, apertura/flexibilidad y agudeza perceptual) como predictoras del nivel de adaptación de la persona a contextos diversos culturalmente. Lo interesante de este instrumento es que al ser usado en un estudio por Davis y Finney (2006), se encontró que las cuatro dimensiones mencionadas no pudieron ser replicadas, lo que evidencia la necesidad de realizar más estudios.

Otro instrumento, es el *Inventario de Competencias Culturales de los Líderes* (Castro, 2012), compuesto por cinco dimensiones (*apertura a experiencias nuevas, autonomía, aceptación de la diversidad cultural, vínculos e inestabilidad emocional*), reporta una buena estructura factorial y niveles de fiabilidad adecuados (todos por encima de 0.73). Lo interesante de este instrumento es que fue construido y validado a partir de una muestra de líderes expatriados que habían tenido que trabajar con equipos culturalmente diversos.

Para finalizar Earley y Ang, 2003 definieron el *Índice de Inteligencia Intercultural* para medir la capacidad de individuo para captar, razonar y comportarse en situaciones donde haya diversidad cultural. Este instrumento consta de 4 dimensiones:

1. Meta cognitiva, donde el individuo tiene la capacidad para adquirir conocimiento cultural y entender normas culturales.
2. Cognitiva, donde tiene conocimiento de economía, derecho, valores y sistema social de diferentes culturas.
3. Motivacional, donde tiene interés de adaptarse a otras culturas
4. Conductual, donde debe tener la habilidad para usar comunicación verbal y no verbal cuando interactúa con personas de diferentes culturas.

Dado lo anterior, se evidencia que existe un número importante de instrumentos de medición que evalúan las distintas dimensiones relacionadas con las competencias multiculturales, sin embargo, se considera necesario diseñar instrumentos que incluyan las distintas dimensiones estudiadas y su adaptación y validación en Colombia, ya que no existen para este país.

#### 4. Diseño del instrumento de medición

Para el diseño del instrumento, se realizó una revisión bibliográfica sobre competencias multiculturales en las bases de datos DANE, EBSCO, Emerald, Scielo, Scopus, Web of Science entre otras, utilizando las palabras clave: Competences, management, intercultural competences, leadership, organizations, para revisar contenido actual sobre el tema. Como resultado de esta revisión, obtuvimos cerca de cuarenta artículos, los cuales habían utilizado instrumentos con diferentes formatos y habían obtenido información de fuentes variadas (líderes que pertenecían a organizaciones de sectores económicos diversos).

No obstante, el resultado más importante es que se pudo definir a la competencia multicultural como “La capacidad de una persona de funcionar de manera efectiva en ambientes culturalmente diversos” (Leung, Ang y Tan, 2014; pp. 490).

Dado que para la creación o adaptación de test psicométricos es relevante definir el referente conceptual previo a la elaboración del constructo (Carretero y Pérez, 2005), el modelo a partir del cual elaboramos el instrumento fue el diseñado por Caligiuri y Tarique (2012). Se optó por este modelo porque considera que el ejercicio exitoso del liderazgo en contextos culturales diversos requiere, por parte de los líderes, dos puntos clave:

1. Primero, que hayan desarrollado una serie de características, llamadas *competencias estáticas*, que corresponden principalmente a rasgos de personalidad, y *competencias dinámicas*, las cuales pueden ser desarrolladas mediante programas específicos y, sobre todo, en la rutina laboral diaria (Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee, 2003; Van Oudenhoven y Van der Zee, 2002);
2. Segundo, que esos dos tipos de competencias se pongan, por igual, al servicio del cumplimiento de las metas establecidas. Es decir, no resultan más relevantes unas competencias sobre las demás, sino que todas guardan un nivel de relevancia significativo para que los líderes alcancen el éxito en entornos diversos.

En este sentido, es una teoría que permite comprender de manera dinámica el ejercicio del liderazgo multi e intercultural, entendiendo que su principal diferencia radica en que el primero parte de un reconocimiento de la diferencia y sentido de igualdad, mientras el segundo además requiere de relaciones de interacción o convivencia en la diversidad.

Como se había planteado más arriba, tomamos en consideración la siguiente definición de competencias multiculturales: Las competencias culturales son aquellas "características personales que determinan los comportamientos individuales en situaciones culturales diversas" (Leung, Ang y Tan, 2014; pp. 490). A partir de ella, y del modelo escogido, revisamos la literatura y encontramos que las competencias estáticas que han sido señaladas en mayor medida fueron:

Tabla 1. Competencias estáticas identificados en la literatura.

<b>Dimensión: Rasgos</b>	
<b>Definición</b>	<b>Competencia estática</b>
La estabilidad emocional es un rasgo que está relacionado con la tendencia, por parte de quienes poseen esta característica desarrollada, a experimentar emociones positivas, tales como alegría, paz interior o felicidad (Costa y McCrae, 1992).	Estabilidad Emocional
La sociabilidad es un componente del rasgo de personalidad extraversión, que se caracteriza por una tendencia a partir de la cual las personas más sociables buscan vincularse de manera activa con el mundo exterior, en particular estableciendo vínculos con otras personas (Costa y McCrae, 1992).	Sociabilidad
Las personas que poseen el rasgo apertura a la experiencia se caracterizan por ser amantes del arte, por buscar situaciones que los lleven a experimentar emociones, participan en aventuras, suelen generar ideas poco comunes, son imaginativos, curiosos y buscan experiencias diversas (Costa y McCrae, 1992).	Apertura a la experiencia

Por otra parte, las competencias dinámicas que fueron identificadas en la literatura como aquellas que contribuyen en mayor medida al éxito de los líderes que se desempeñan en contextos culturales diversos fueron las siguientes (Davidson y O'Regan, 2010; Matveev y Merz, 2014):

Tabla 2. Competencias dinámicas identificadas en la literatura.

<b>Dimensión Competencia</b>	
<b>Definición</b>	<b>Variable</b>
Actitud abierta y libre de prejuicios hacia las diferencias culturales (van der Zee, van Oudenhoven, Ponterotto y Fietzer, 2012; pp.118)	Open- mindedness
Capacidad para adaptar su comportamiento a situaciones nuevas e inciertas (van der Zee, van Oudenhoven, Ponterotto y Fietzer, 2012; pp.118)	Flexibilidad
Estar consciente de las motivaciones y sentimientos de otras personas y de uno mismo; saber qué hacer para ajustarse a situaciones sociales novedosas; saber qué motiva a los demás (Peterson y Seligman, 2004)	Regulación social/emocional
Es la capacidad de mostrar comportamientos y de establecer comunicaciones que se ajusten al contexto donde se dan esas interacciones (Arasaratnam, 2009)	Comunicación Intercultural
Implica la expresión emocional y de pensamientos hacia otras personas (Thornson, 2010)	Empatía
Disposición general de apertura hacia situaciones imprevisibles o inciertas (Thornson, 2010)	Tolerancia a la ambigüedad
un proceso esencialmente grupal por el cual una persona, identificada como líder, ejerce influencia sobre otras personas, llamadas subordinados o seguidores, para el logro de objetivos o metas (Yukl, 2002)	Liderazgo
Representan las diferentes maneras por las cuales una persona se adapta a contextos diversos como consecuencia de la migración a otros países, colonizaciones u otro tipo de interacciones (Berry, 1997)	Aculturación
Capacidad para discriminar y experimentar diferencias culturales relevantes (Hammer, Bennett y Wiseman, 2003; pp. 422)	Sensibilidad Intercultural
Disposición de una persona para interactuar y establecer vínculos con personas que posean orígenes culturales diferentes “ (Mittal, 2012; pp.33)	Orientación multicultural

De mano con lo anterior, revisamos una gran cantidad de reactivos que se encuentran en el International Personality Item Pool (IPIP). Es importante resaltar que el IPIP constituye la base de datos más grande y amplia de ítems, de los cuales seleccionamos los que correspondieron a las competencias estáticas (rasgos de personalidad), y a las dinámicas (creencias, actitudes y comportamientos, entre otros). Esta información es de libre acceso por tanto no requieren autorización de autores para ser utilizados. <http://ipip.ori.org/newPermission.htmg>.

## 5. Adaptación de la prueba.

Cuando se realizan investigaciones a partir de constructos que fueron creados en contextos diferentes al latinoamericano, es importante realizar un proceso que implica la modificación de las definiciones conceptuales (llamada *validez conceptual*), la revisión de las características lingüísticas de los reactivos (llamada *validez lingüística*) y el desarrollo de escalas de medición (llamada *validez métrica*) (Marín, 1986).

En relación con la validez lingüística, todos los ítems fueron sometidos a un proceso de *traducción*, proceso que consiste en traducir una escala a una lengua distinta a la usada en el momento de su creación. Sin embargo, de acuerdo con Hamblenton y Jong (2003), citados en Carrettero y Pérez, (2005), el proceso de traducción anterior no significa que una vez traducidos, la nueva versión resulta adecuada, pues debe ser sometida a los mismos filtros a los que la escala original tuvo que someterse. Por lo anterior, se hizo el filtro de *retrotraducción* en el que participaron 3 jueces expertos quienes dieron su dictamen respecto de la pertinencia, relevancia y redacción de los reactivos. Cabe resaltar que la adaptación de ítems elimina el proceso de construcción de los mismos de acuerdo a la población a evaluar, pues los instrumentos e informes de los cuales fueron tomados están redactados para poblaciones similares a la nuestra en cuanto a su nivel educativo y actividades laborales (líderes o gerentes). Para la estimación de los jueces en cuanto a relevancia, pertinencia y redacción, se facilitó la definición operativa del constructo evaluado, la batería de ítems, así como la siguiente categoría de evaluación: Para evaluar la pertinencia se creó una escala de

1 a 5 donde 1 correspondió a los ítems que no se consideran pertinentes con respecto a la definición conceptual de la competencia a medir y 5 aquellos de total pertinencia. Para la coherencia y redacción se estableció si el ítem era o no coherente con la variable evaluada. Para la redacción se agregó una categoría de observación en donde los jueces indicaron cómo debía redactarse el ítem.

A continuación, un ejemplo de los ítems asociados a rasgos y competencias, así como las categorías de evaluación:

Tabla 3: Adaptación de Ítems Dimensión Rasgos

Variable	Enunciado original	Traducción	Coherencia del ítem		Pertinencia del ítem (1 - 5)	Redacción		Observaciones y sugerencias
			SÍ	NO		SÍ	NO	
Estabilidad emocional	Am relaxed most of the	La mayor parte del tiempo estoy relajado	SI		5	SI		
	Seldom feel blue.	Rara vez me siento deprimido	SI		5	SI		
	Get stressed out easily.	Me estreso con facilidad	SI		5	SI		
	Worry about things.	Me preocupo por las cosas	SI		4	SI		
	Am easily disturbed.	Me irrito fácilmente	SI		5	SI		
	Get upset easily.	Me altero fácilmente	SI		5	SI		
	Change my mood a lot.	Cambio mi estado de ánimo con mucha frecuencia	SI		5	SI		
	Have frequent mood sw	Tengo cambios de humor con mucha frecuencia	SI		5	SI		
	Get irritated easily.	Me enojo fácilmente	SI		2	SI		
	Often feel blue.	Me siento deprimido con bastante frecuencia	SI		5	SI		

Tabla 4: Adaptación de Ítems Dimensión Competencia Multicultural

Variable	Enunciado original	Traducción	Coherencia del ítem		Pertinencia del ítem (1 - 5)	Redacción del ítem		Observaciones y sugerencias
			SÍ	NO		SÍ	NO	
Open-mindedness	Try to identify the reasons for my actions.	Trato de identificar los motivos por los cuales ha	SI		5	SI		
	Make decisions only after I have all of the	Tomo decisiones sólo cuando tengo toda la infor	NO			3	SI	
	Am valued by others for my objectivity.	Soy apreciado por los miembros de mi equipo por	SI		5	SI		
	Am a firm believer in thinking things throu	Creo firmemente en que pensar las cosas antes	SI		5	SI		
	Weigh the pro's and the con's.	Siempre analizo los pros y contras	SI		5	SI		
	Try to have good reasons for my important	Trato de encontrar buenas razones para justifica	SI		5	SI		
	Am valued by my friends for my good judg	Mis amigos me aprecian por tener buen criterio	SI		5	SI		
	Don't think about different possibilities wh	No pienso en las diferentes posibilidades cuando	SI		5	SI		
	Don't tend to think things through criticall	No suelo pensar críticamente los motivos de mis	SI		5	SI		

Como paso siguiente, se realizaron las modificaciones pertinentes, y se informó a los jueces la versión final de los ítems del constructo. Posterior a esto y teniendo la nueva versión, se hizo una *prueba piloto* (PP) que fue administrada a una prueba de 35 líderes de diversas áreas en varias organizaciones. Finalmente se realizaron los ajustes posteriores a resultados de la PP.



Para la *validez de contenido*, se calculó el *coeficiente de correlación intraclass*. Los hallazgos mostraron un CCI de 0.82, lo cual resulta óptimo ya que este coeficiente oscila entre 0 y 1, siendo aceptables valores superiores a 0.80 (Meyer, Gamst y Guarino, 2013).

## 6. Metodología

### 6.1. Diseño

El diseño metodológico del presente estudio fue de tipo no experimental y de carácter instrumental (Carretero y Pérez, 2005). Su condición de diseño no experimental obedeció a la intención del proyecto por mostrar el fenómeno tal cual ocurrió, no establecer relaciones causales entre las variables de investigación; no hubo manipulación de variables. Es de carácter instrumental ya que dentro de éstos se enmarcan los estudios que tienen como propósito el diseño y adaptación de pruebas psicométricas, lo que correspondió al objetivo general del presente proyecto (Montero y Leon, 2005).

### 6.2. Participantes

Formaron parte de la investigación 410 profesionales del Valle del Cauca quienes desarrollaban sus actividades laborales en organizaciones de diferentes sectores económicos.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

1. Todos los participantes debían encontrarse laborando.
2. Tener personal a cargo
3. Ser mayores de edad.

En cuanto al tipo de muestreo, se escogió el tipo simple al azar por cuanto He y van de Vijver (2012) señalaron que en las investigaciones que involucren variables culturales, como es este caso, es importante evitar los sesgos en la interpretación de resultados que pueden ocurrir cuando la selección de los sujetos se realiza en un entorno muy específico.

En este orden de ideas, el cálculo del tamaño de la muestra se hizo considerando los siguientes parámetros:

1. El número de personas empleadas en el Valle del Cauca asciende a 2252000.
2. El margen de error seleccionado corresponde al 5% (en términos proporcionales 0.05).
3. El nivel de confianza escogido es del 95% (transformando el porcentaje en puntuación estandarizada,  $Z = 1.96$ ).
4. Las probabilidades de éxito ( $p$ ) y fracaso ( $q$ ) fueron de 0.50 para cada una.

La fórmula que se utilizó para el cálculo fue:

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

De acuerdo con el cálculo anterior, el tamaño de la muestra debía estar compuesta, como mínimo, por 385 sujetos. En este caso, la cantidad de participantes excedió en 6.5% el número mínimo solicitado, lo cual es aceptable.

## 7. Resultados

Con el fin de validar el instrumento, se estimaron las dos propiedades psicométricas necesarias para estimar la calidad del instrumento: validez y confiabilidad.

### 7.1. Confiabilidad

Con el objetivo de estimar la confiabilidad de la prueba, obtuvimos el Alpha de Chrombach, con una puntuación de 0.93, lo que confirmó que el instrumento es confiable.

### 7.2. Validez

### 7.2.1 Validez de constructo

#### Análisis de componentes principales

Con el propósito de explorar la estructura factorial del instrumento, llevamos a cabo un análisis de componentes principales con rotación Varimax. Escogimos este tipo de rotación porque optamos por maximizar la independencia entre los factores, con el fin de identificar claramente cada una de las dimensiones subyacentes. Previamente, se verificó que los datos fueran adecuados para este tipo de análisis (Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo= 0,90; Prueba de esfericidad de Bartlett=3175,12;  $p < 0.001$ ).

Los resultados mostraron una solución que contemplaba seis factores los cuales explican el 61% de la varianza. Estos factores fueron nombrados como *Sociabilidad*, *Consideración*, *Carisma*, *Flexibilidad*, *Empatía* y *Comunicación*.

El primero de los factores, que fue denominado *Sociabilidad*, incluyó ítems que estaban relacionados con la apertura hacia los vínculos interpersonales como “Se siente a gusto cuando está con personas”. Este factor fue el de mayor porcentaje de varianza entre los 6 indicados anteriormente (31% varianza). En el segundo factor, llamado *Consideración* incluyó ítems como “Es bueno ayudando a las personas para que trabajen bien juntas” (7% de la varianza); el tercer factor identificado como *Carisma* incluyó ítems que hacían referencia a la habilidad para cautivar a las personas como “Que se ve a sí mismo como un líder” (7%); el cuarto factor *Flexibilidad* incluyó ítems como “Que está abierta a vincularse con personas que piensan y sienten de forma diferente a la propia” (5%); la penúltima dimensión, que fue denominada *Empatía*, tuvo ítems como “Que se anticipa a las necesidades de los demás (5% ) y la última dimensión, llamada *Comunicación*, comprendió ítems como “Que suele buscar oportunidades para establecer relaciones con personas de culturas diferentes a la propia”, para éste caso el porcentaje de ítems que corresponde a éste factor fue del 4%, tal como se indica en el cuadro de cargas factoriales.

Tabla 5: Estructura factorial de seis factores y 23 ítems.

ITEMS	Sociabilidad	Consideración	Carisma	Flexibilidad	Empatía	Comunicación
Que se siente a gusto cuando está con personas	0,782					
Que tiene habilidades para manejar situaciones sociales	0,731					
Que disfruta iniciar conversaciones	0,702					
Que disfruta siendo parte de un grupo	0,697					
Que disfruta ayudando a las personas para que se relacionen entre sí	0,588					
Que busca hacer felices a los integrantes de los equipos en los que participa		0,762				
Que hace sentir a los demás como en casa		0,745				
Que es buena ayudando a las personas para que trabajen bien juntas		0,61				
Que es la primera en actuar		0,596				
A la que le gusta liderar a otras personas			0,756			
Que se ve a sí misma como un buen líder			0,685			
Que tiene facilidad para expresarme			0,559			
Que sabe cómo cautivar a las personas			0,539			
Que tiene la capacidad para hacer que los demás se sientan reconocidos.			0,527			
Que, al relacionarse con personas que tienen un origen cultural diferente al propio, se muestra muy				0,642		
Que está abierta a vincularse con personas que piensan y sienten de forma diferente a la propia				0,599		
Que está abierta a relacionarse con personas que tienen un origen cultural diferente al propio				0,568		
Que disfruta escuchando nuevas ideas				0,554		
Que hace sentir bien a los demás					0,681	
Que se anticipa a las necesidades de los demás					0,668	
Que se preocupa por los demás					0,662	
Que se siente más cómoda con personas que están abiertas a establecer relaciones con personas con						0,784
Que suele buscar oportunidades para establecer relaciones con personas de culturas diferentes a la						0,747

## Análisis factorial confirmatorio

Finalmente realizamos un *análisis factorial confirmatorio* con el fin de determinar la estructura definitiva de la prueba; creamos un modelo teórico y lo pusimos a prueba utilizando el software AMOS 24.0. Los parámetros de ajuste que tuvimos en cuenta para interpretar los resultados (CMIN, DF, P, CMIN/DF, RMR, GFI, AGFI, PGFI, NFI, RFI, IFI, TLI, CFI, RMSEA, AIC, ECVI), fueron los recomendados en la literatura. (Hu y Bentler, 1999; Byrne, 2001; 2004, ; Cheung y Rensvold, 2002) . A continuación, la descripción de los mismos.

Tabla 6: Indicadores de ajuste del modelo teórico.

Indicadores de ajuste general	Indicadores de ajuste incremental	Indicadores de ajuste de parsimonia
Todos estos índices expresan el grado de cercanía o discrepancia entre diferentes modelos y proporcionan las bases para su aceptación o rechazo (Albright y Park, 2009)		
X <sup>2</sup> : este indicador señala la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la matriz que se formó a partir del modelo propuesto (pp. 44).	AGFI: utiliza al índice de bondad de ajuste (GFI) pero lo ajusta por grados de libertad, lo que lo hace más preciso y menos dependiente del tamaño de la muestra (pp. 46).	PNFI: este índice es similar al índice NFI. En este indicador, se valora el nivel de ajuste del modelo predictivo contra el modelo saturado (pp. 58).
GFI: aunque poco recomendado por los investigadores para establecer ajuste por sí solo, es el índice de bondad de ajuste general más citado en la literatura (pp. 45).	TLI: este índice es similar al índice NFI sólo que es menos sensible al tamaño de la muestra pero más variable en cuanto a la complejidad del modelo propuesto (a mayor complejidad, menor es el ajuste en este índice) (pp. 56).	PGFI: este índice es similar al índice GFI con la diferencia de que, para establecer el número final, se calcula la razón entre los grados de libertad del modelo propuesto por el investigador y los grados de libertad que posee el modelo saturado. Esto hace que sea menos sensible a las variaciones por tamaño de muestra (pp. 58).
RMR: este indicador señala el valor medio absoluto de los residuales de la matriz de covarianza (pp. 46).	NFI: muestra la proporción en que el modelo propuesto por el investigador (modelo predictivo) incrementa su ajuste en	X <sup>2</sup> /gl: lo que busca este indicador es similar a lo que señala el contraste X <sup>2</sup> pero, al dividir por los grados de libertad, es menos dependiente del tamaño de la muestra (pp. 45).

	comparación con el modelo de independencia (pp. 55).	
RMSEA: es uno de los indicadores más robustos y utilizados. Establece el grado de discrepancia que existe en cada grado de libertad del modelo propuesto. A menor discrepancia, mayor es el ajuste (pp. 59).	CFI: es, quizás, uno de los indicadores de ajuste más importantes. Compara la matriz de covarianza del modelo predictivo contra la matriz de covarianza del modelo con variables observadas, considerando que todos los indicadores (variables observadas) no están correlacionadas (pp. 54).	AIC: señala la discrepancia entre las matrices de covarianza observadas y los modelos implicados (pp. 48).
ECVI: al igual que el índice AIC, señala la discrepancia entre las matrices de covarianza observadas y los modelos implicados pero es especialmente útil en modelos anidados (pp. 51).		

(Definiciones extraídas de Garson, 2012; pp.44-58).

Los resultados señalaron que el modelo de medición propuesto presenta indicadores de ajuste que resultan aceptables. De esta forma, la versión definitiva de la prueba quedó conformada por seis factores y un total de 23 ítems organizados según se muestra en el gráfico:

Gráfico 1: Estructura factorial definitiva.

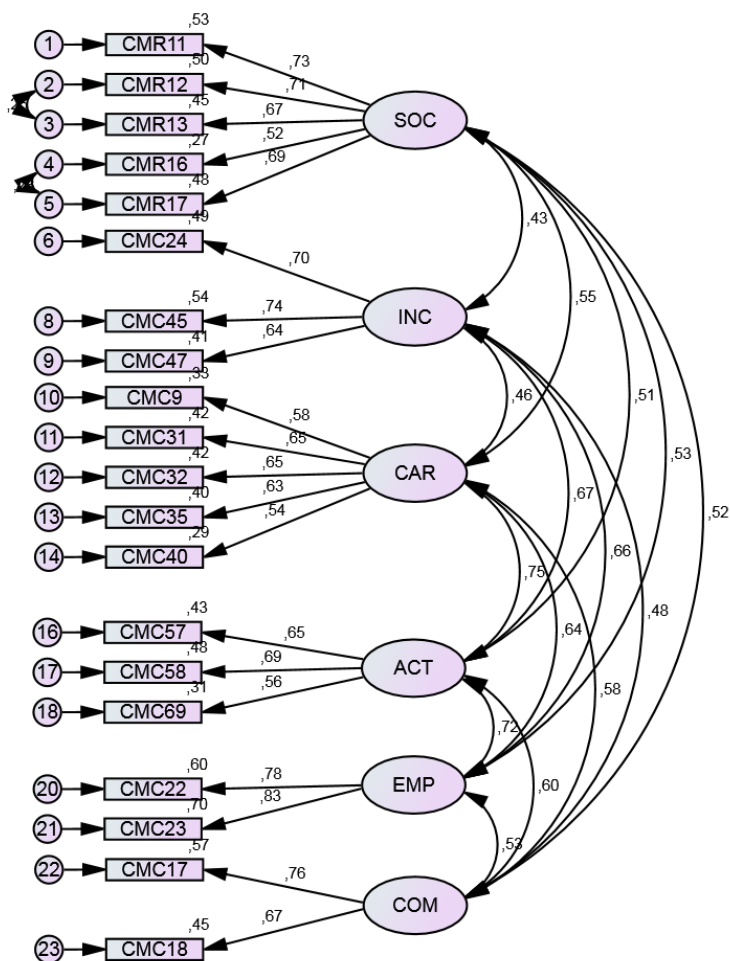


Tabla 7. Indicadores de ajuste del AFC.

	Indicadores de ajuste general					Indicadores de ajuste incremental				Indicadores de ajuste de parsimonia			
	X2	GFI	RMR	RMSEA	ECVI	AGFI	TLI	NFI	CFI	PNFI	PGFI	X2/gl	AIC
Modelo definitivo	359.40	0.91	0.08	0.06	1.38	0.88	0.89	0.86	0.91	0.69	0.66	2.34	473.40

## 8. Conclusiones

De acuerdo a los resultados, podemos determinar que el aporte principal de éste estudio se cumple en tanto que se dio paso inicial a la construcción y validación de un instrumento para medir competencias multiculturales en Colombia. Los resultados de confiabilidad de la prueba resultaron óptimos. Es probable que esto haya sido por el riguroso proceso de diseño y adaptación de la misma (Montero y León, 2005).

En cuanto a la validez, pudo observarse una estructura que responde parcialmente a la evidencia empírica revisada, ya que sólo una de las competencias estáticas que fueron incluidas resultó estar presente en la estructura final de la prueba.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, resulta llamativo que el factor sociabilidad haya sido el único rasgo de personalidad que logró permanecer en la estructura final, ya que la literatura señaló que este constructo es relevante a la hora de explicar el desempeño de los líderes en contextos culturales diversos, pero en conjunto con otros rasgos adicionales: extroversión, afabilidad y apertura al cambio. No obstante, es posible que la ausencia de ítems relacionados con esos rasgos se deba a que en la muestra de líderes con la que se trabajó predominaran líderes de bajo nivel que utilizan, en mayor medida, estrategias basadas en la interacción cara a cara, volviendo menos relevantes otros factores tales como la tendencia a la innovación o la toma de decisiones estratégicas, las cuales están asociadas en mayor medida al ejercicio del liderazgo de alto nivel (Caligiuri, 2000; Spiess y Wittman, 1999; Van Oudenhoven, Mol y Van der Zee, 2003; Van Oudenhoven y Van der Zee, 2002).

Lo expuesto anteriormente podría explicar también la ausencia del rasgo de personalidad denominado *estabilidad emocional*, en la estructura final de la prueba; sin embargo es importante resaltar que la Empatía, la Comunicación y la Orientación Multicultural, sí presenta sólida relación con el ejercicio del liderazgo multicultural, aún en niveles de liderazgo de bajo nivel, lo que consolida lo encontrado por autores indicando que la presencia de rasgos como empatía cultural, iniciativa social, son excelentes predictores de ajuste a contextos culturalmente diversos, en especial ambientes laborales (Castro, 2012). Lo anterior



podría significar que algunas competencias multiculturales son constantes en el ejercicio del liderazgo, independiente de tipo de liderazgo requerido, mientras otras no.

Ahora bien, se había señalado que Colombia, comparado con países europeos, posee un menor nivel de apertura, en entornos organizacionales y comerciales, al fenómeno globalizador (Abella, 2003). En este sentido, se podría plantear que el fenómeno del multiculturalismo aún no resulta tener mayor relevancia para los líderes que formaron parte de esta investigación. Frente a esto, se puede hipotetizar que en la medida en que la multiculturalidad se haga presente *con* mayor intensidad en los entornos donde se desempeña la población estudiada, mayor será la exigencia que tendrán estos líderes para cumplir con las metas propuestas, y para esto seguramente tendrán que desarrollar otro tipo de competencias que, en esta investigación, estuvieron ausentes o no resultaron relevantes.

Una limitación de éste trabajo es que se ha centrado en la medición de competencias multiculturales en líderes de organizaciones que se encuentran en una región muy específica. Resultaría interesante aplicar este instrumento en otras regiones del país. Además, se tuvo poca participación de líderes estratégicos en la muestra estudiada, por lo que cabría preguntarse cuáles serían los resultados obtenidos en un estudio con participantes a cargo de equipos de trabajo numerosos.

Una última limitación del estudio podría ser la poca participación de líderes que han tenido experiencias en países diferentes a Colombia (llamados en la literatura como líderes expatriados). De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, resultan ser una población interesante de estudio para comparar los resultados de quienes logran desempeñarse de manera exitosa y quienes no, en igual condición de residir en un país distinto al país de origen.

A partir de los elementos señalados, futuras investigaciones deberán considerar los siguientes puntos: primero, la obtención de información de líderes que se desempeñen en otras regiones del país (o incluso en otros países como Argentina, que a pesar de su condición Latinoamericana, se ubica entre los 25 países más cosmopolitas del mundo); segundo, estudiar el desarrollo de estas competencias en líderes de alto nivel; tercero y último, analizar

estas competencias en líderes que han permanecido durante un período determinado en otros contextos.

## Bibliografía

- Abella, C. (2003). Globalización y multiculturalismo. *Scripta Nova*, 7 (135). Recuperado el 13 de junio de 2017 de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-135.htm>
- Arasaratnam, L. (2009). The development of a new instrument of intercultural communication competence. *Journal of Intercultural Communication*, Recuperado el 13 de junio de 2017 de <https://www.immi.se/intercultural/>
- Bennet, R., Aston, A. y Colquhoun, T. (2000). Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management* 39 (2), 239–50.
- Bird, A. (2008). Assessing global leadership competencies. En M. Mendenhall, J. Osland, A. Bird, G. Oddou, y M. Maznevski (Eds.), *Global leadership. Research practice and development* (pp 64-80). London: Routledge.
- Brinkman, D. y Wink, M. (2007). *How to assess the intercultural competence of students?* Presentado en el Congreso Sietar Europa, Sofia 25 – 29 April 2007.
- Caligiuri, P. (2000). The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53 (1) 67-88.
- Caligiuri, P., Jacobs, R. y Farr, J. (2000). The Attitudinal and Behavioral Openness Scale: Scale development and construct validation. *International Journal of Intercultural Relations*, 24 (1) 27-46.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47 (4), 611-622.
- Carretero Dios, H. y Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, 521-551.
- Castro, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología*. 27 (2), 507-517.
- Castro, A. (2012). La evaluación de las competencias culturales: Validación del inventario ICC. *Interdisciplinaria*, 29 (1), 109-132.
- Castro, A. y Lupano, M.L. (2013). Predictores de la adaptación sociocultural de estudiantes universitarios extranjeros en Argentina. *Interdisciplinaria*, 30(2), 265-281.
- Castro, A. y Nader, M. (2009). *Las competencias culturales de los líderes. Un estudio preliminar acerca de líderes argentinos migrantes*. Trabajo presentado en el I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología y XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Cheng, C. Chiu, C y Hong, Y. y Cheung, J. (2001). Discriminating facility and its role in the perceived quality of interactional experiences. *Journal of Personality*, 69, 765-786.
- Cheung, G. W., y Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9 (2), 233-255.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- DANE (2007). *Colombia: Una nación multicultural. Su diversidad étnica*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- Davis, S. L., y Finney, S. J. (2006). Examining the psychometric properties of the Cross Cultural Adaptability Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 318-330.
- Davidson L.A., & O'Regan, J. P. (2010). National occupational standards in intercultural working: Models of theory and assessment. En M. Guilherme, E. Glaser & M. del Carmen Mendez-Garcia (Eds.). *The intercultural dynamics of multicultural working*. (pp. 41-58). Bristol, UK: Multilingual Matters.
- Greenholz, J. (2005). Does intercultural sensitivity cross cultures? Validity issues in porting instruments across languages and cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(1), 73–89.
- Hammer, M.R. (2011). Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 474-487
- Hammer, M., Bennett, M. y Wiseman, R., (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443.
- Hannerz, U. (1996). *Transnational connections*. London: Routledge
- He, J., van de Vijver, F. (2012). Blas and Equivalence in Cross- Cultural Research. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(2). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1111>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Howell, J. M., y Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Javidan, M., Hough, L., y Bullough, A. (2010). *Technical Report: Conceptualizing and measuring global mindset: Development of the Global Mindset Inventory*. Thunderbird School of Global Management: Thunderbird Global Mindset Institute.
- Judge, T.A. y Bono, J.E. (2000). Five-Factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.
- Kelley, C. y Meyers, J. (1995). *Cross-cultural Adaptability Inventory*. Minneapolis, MN: National Computer System.
- Koehn, P. (2002). Transnational competence in an emergent epoch. *International Studies Perspectives*, 3, 105-127.
- Landy, F. y Conte, J. (2004). *Working in the 21st century*. New York: McGraw Hill.
- Leung, K., Ang, S. y Tan, M. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1, 489-519.
- Lokkesmoe, K. J. (2008). Discovering the power of the Intercultural Development Inventory as a global leadership development tool. En M. Harvey y J. Barbour (Eds.), *Global leadership: Portraits of the past, visions for the future* (pp. 65-81). College Park, MD: International Leadership Association, University of Maryland.

- Marín, G. (1986). Consideraciones metodológicas básicas para conducir investigaciones psicológicas en América Latina / Basic methodologica considerations to conduct psychological research in Latin América, 32 (3): 183-92.
- Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C., y Araki, S. (2001).
- Matveev, A. y Merz, M. (2014). Intercultural competence assessment: What are its key dimensions across assessment tools? En L. Jackson, D. Meiring, F. Van de Vijver y E. Idemudia, (Eds.). *Toward sustainbale development through nurturing diversity: Selected papers from the Twenty-First Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. (pp.141-154). Melbourne, FL: International Association for Cross-Cultural Psychology.
- Meyers, L. S., Gamst, G. y Guarino, A. J. (2013). *Applied multivariate research: Design and Interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Paige, R.M., Jacobs-Cassuto, M, Yershova, Y.A., y DeJaeghere, J. (2003). Assessing intercultural sensitivity: An empirical analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory. En R.M. Paige (Guest Editor). Special issue on the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27, 467-486.
- Pla, Barber, J.; León Darder, F. Dirección de Empresas Internacionales. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2004.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., y Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 109-125.
- Spiess, E. y Wittmann, A. (1999). Motivational phases associated with the foreign placement of managerial candidates: An application of the Rubicon model action phases. *The international Journal of Human Resource Management*, 10, 891-905.
- Stroh, L. y Caligiuri, P. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33 (1), 1-15.
- Tyler, F. B. (2012). Transcultural ethnic validity model and intracultural competence. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1106>
- Van Oudenhoven, J. P., y Van der Zee, K. I. (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: The multicultural personality questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 679–694.
- Van Oudenhoven, J. P., Mol, S., y Van der Zee, K. I. (2003). Study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the multicultural personality questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159–170.
- Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., y De Grijis, E. (2004). Personality, threat and cognitive and emotional reactions to intercultural situations. *Journal of Personality*, 72, 1069-1096.
- Ward, C., Bochner, S., y Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Yakunina, E. S., Weigold, I. K., Weigold, A., Hercegovac, S., y Elsayed, N. (2012). The multicultural personality: Does it predict international students' openness to diversity and adjustment? *International Journal of Intercultural Relations*, 36 (4), 533-540.

