

**Análisis de la efectividad de un programa de entrenamiento en competencias
multiculturales en líderes de una organización del Valle del Cauca**

Isabella Duque Ospina - Valentina Vélez Maldonado

**Director del trabajo de grado:
Profesor Martin Nader**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2019**

Tabla de contenido:

RESUMEN:	3
Introducción	3
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Método	14
Diseño	14
Participantes	19
Instrumentos y medidas	19
Procedimiento	20
Análisis de datos	20
Resultados	20
Conclusión	22
Discusión	23
Anexo: consideraciones éticas	25
BIBLIOGRAFÍA	26

RESUMEN:

El propósito de esta investigación fue determinar el nivel de efectividad de un programa de entrenamiento en competencias multiculturales para líderes de organizaciones de la Ciudad de Cali. En este estudio se le aplicó a un grupo de líderes nominales, un programa de entrenamiento en competencias multiculturales, se administró la Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (CMLVC; Ospina, 2017) antes de comenzar con la intervención y al finalizar la misma; además, se utilizaron como complementos un diario de campo en el que estos relataron sobre las experiencias que han tenido y un registro de observación por parte de las investigadoras. Se hipotetizó que los participantes mediante el programa de entrenamiento potencializaron este tipo de destrezas. El análisis de datos se realizó mediante t para muestras relacionadas. En cuanto a los resultados, no se obtuvieron cambios estadísticamente significativos, sin embargo, cualitativamente si se evidenció una transformación en las significaciones y sentidos de los líderes hacia dichas competencias.

Introducción

El incremento en las migraciones internas y externas ha sido, y sigue siendo, un fenómeno llamativo. En apoyo a esta afirmación, la Central Intelligence Agency, CIA (2018) da cuenta de un grado de inmigración neta del -0.6 migrantes/1000 población, lo que da cuenta que en la actualidad, es mayor el porcentaje de personas que salen del país, que las que entran. En Colombia Existe una migración con un total de 352.755 de inmigrantes para el año 2017 según Migración Colombia¹, lo que supone aproximadamente un 0,58% de la población. Los inmigrantes en Colombia proceden principalmente de Venezuela, el 35,48%, Estados Unidos, el 14,34% y Ecuador, el 10,83%. En los últimos años, el número de inmigrantes que viven en Colombia, ha aumentado en 8.863 personas, un 7,13% según el DANE.²

Los saldos en el periodo de análisis (diferencias entre entradas y salidas) son negativos, es decir, el número de salidas ha sido siempre mayor al de entradas. Después de una tendencia decreciente hasta 2015, el saldo negativo aumenta en 2016 registrando un nivel comparable al

¹ Boletín Migratorio - Dicimembre 2017 Recuperado el 17 de mayo 2019 de: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718>

² Recuperado el 30 Abril 2018 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/movilidad-y-migracion>

que se registró en 2013 (cerca de -162.000 viajes). Esta recuperación es atribuible a un mayor ritmo de crecimiento en el número de salidas comparado con el número de entradas entre 2015 y 2016.³

En el caso particular del Valle del Cauca, “la migración por motivos laborales es 4.668 hombres y 5.420 mujeres, quienes se desplazaron hacia el departamento desde el 2015 en adelante”.⁴ A su vez el tema de la migración en Cali es de gran relevancia, por ser uno de los municipios capitales más importantes del país, que mantiene un alta variación en los niveles socioeconómicos y demográficos”, además de ser la zona de interés de la investigación (Ministerio de Trabajo, 2013). A partir de los resultados de los censos de 1973 y 1993 se observa que “Cali era un territorio receptor de población, siendo el resultado del saldo neto migratorio positivo durante esos dos momentos censales” (DANE, 2007, p.1). Para el periodo 1993-2005, presenta como resultado un ligero saldo neto migratorio negativo, mostrando a Cali como un municipio expulsor de población (DANE, 2007). Las principales relaciones y flujos del municipio de Cali se dan, principalmente con Bogotá, Buenaventura, Medellín, Popayán y Pasto según las cifras absolutas de los censos de 1973, 1993 y 2005 (DANE, 2007, p.2).

Una de las consecuencias del proceso migratorio es el aumento de la complejidad en las dinámicas que se dan al interior de las organizaciones, ya que las personas que se desplazan necesitan tener un ingreso económico para su sostenimiento y el de sus familias, lo que las lleva a vincularse laboralmente a instituciones de diferentes sectores económicos. En este sentido, la coexistencia de personas con diferentes perspectivas, costumbres y creencias en una misma organización, lleva a que sus líderes tengan que desarrollar una serie de competencias específicas, que les permitan adaptarse al entorno y a sus prácticas, con ánimo de convivir y trabajar en equipo, evitando de esta manera la discriminación o conflictos entre los mismos. Ya que el hecho de que en una misma organización se encuentren vinculadas personas de diferente origen, con distintos estilos de trabajo, formas de entender y de relacionarse, pueden generar dificultades entre sus miembros, que finalmente conllevarían a la formación de

³ Documento Conciliación “Estimación de la Migración 1973-2005 (2007) Recuperado el 30 Abril 2018 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/movilidad-y-migracion>

⁴ Colombia, estimaciones de la migraciones. 1985-2005 y proyecciones 2005-2020. Nacionales y Departamentales (2007) Recuperado el 30 Abril 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/movilidad-y-migracion>

problemas en las relaciones interpersonales, generando repercusiones en la cultura organizacional y a su vez en el desempeño laboral de los empleados. (Chinchilla y Cruz ,2011).

Con el ánimo de profundizar sobre la dimensión cultural de las organizaciones inicialmente se debe conocer, qué es la cultura, que según Ortiz y Olaz (2010) se define como: “el conjunto de hábitos, y conocimientos adquiridos conformados a través de patrones comportamentales de actuación seguidos por los miembros de un grupo” (p.1). Continuo a esto, es fundamental comprender que es la diversidad cultural, pues es una consecuencia directa de la integración de los diferentes miembros de una organización que tienen distintas formaciones, creencias, concepciones y estructuras subjetivas, además de la manera en cómo los líderes transmiten la cultura, que es producto de todos los miembros. Según Álvarez (2013) la diversidad cultural se origina por las diferentes formas de pensar, de actuar y de reaccionar frente a las distintas situaciones en función de un sistema de valores que sustentan diferentes grupos; que además es la consecuencia de la implementación de prácticas que favorecen la inclusión. Por otro lado Kossek y Lobel (como se citó en Chinchilla y Cruz, 2011; pp.53-54) definen la misma como “el conjunto de diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, habilidad, idioma, religión y estilo de vida”.

Lo anterior, en el contexto de las organizaciones, refleja que tanto los directivos, los gerentes y líderes, al igual que las personas que dirigen, poseen diferentes formas de actuar, de tomar decisiones y de comunicarse; a la vez, es de quienes se encargan de orientar los destinos de una compañía que depende el enfoque de diversidad (Chinchilla y Cruz, 2011). En la misma línea, Álvarez (2013) plantea que la diversidad cultural afecta a la administración de las organizaciones porque en los modos de dirigir pueden existir predominancia de las concepciones inducidas por la cultura particular de cada individuo. En este sentido, Chinchilla y Moragas (Citado en Chinchilla y Cruz, 2011; pp.59) plantean que existen tres modelos de gerencia en las organizaciones según las concepciones individuales de quienes lideran:

- a) El primer modelo es el que identifica a la persona con una máquina. Esto significa que se le considera un ser que sólo está a la espera de incentivos externos en la cantidad correcta para dar los resultados esperados. Si la empresa se organiza con este concepto de persona, la gestión de la diversidad será cuestión de cumplir leyes contra la discriminación. (p.59)

- b) El segundo modelo es el que identifica a las personas con un organismo vivo con sensibilidad, sentimientos y un hábitat que cuidar. Entendidas de esta manera, las personas necesitan un ambiente atractivo para que den resultados. (p.59)
- c) El tercer modelo es el que concibe a la persona como lo que es: un ser único e irrepetible, radicalmente libre y con dignidad intrínseca. Valora la diversidad como una fuente de riqueza y aprendizaje. (p.59)

Puesto que la cultura organizacional se define como la identificación que comparten los miembros de una determinada organización, respecto al espacio, cotidianidad laboral, hábitos y creencias establecidos en la misma (Tunal, Camarena y Potón, 2007), se entiende entonces, que la diversidad es algo que afecta directamente el funcionamiento general de las organizaciones, pues son los miembros quienes determinan en gran parte la cultura organizacional, ya que son sus percepciones las que establecen sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización; es por esto que al tener miembros diversos se obtiene finalmente la consolidación de diferentes hábitos y costumbres en su cultura, involucrándose en los diferentes procesos de la organización (Salazar et al, 2009).

Es entonces, donde se plantea ¿Cómo se pueden establecer prácticas laborales que permitan el logro de las metas respetando la diversidad de enfoques y estilos de solución de los problemas?

Para lo que Chinchilla y Cruz (2011) señalan que existen cinco principios prácticos para la gestión de la diversidad, los cuales son:

1. Considerar a cada persona primero como un ser único e irrepetible, luego como una persona con determinadas competencias y motivos para actuar, los cuales le confieren un valor como profesional, y, sólo por último, como alguien con determinadas características y circunstancias a las cuales se debe atender de modo práctico sin discriminación.(p.76)
2. Las cualidades de una persona (externas o internas) no son criterio de selección ni de promoción por sí mismas ni de modo absoluto. Su importancia es relativa a su adaptación con la misión de la empresa.(p.77)

3. Las diferencias externas e internas, aunque no determinan el valor de una persona, enriquecen a la organización porque amplían su horizonte de comprensión y de acción. Ser mujer u hombre, ser asiático o europeo, etc., son todas diferencias que enriquecen a la organización cuando existe un marco de respeto a su dignidad interior independientemente de sus cualidades externas.(p.77)
4. Para lograr la unidad en una organización diversa es necesario que los directivos desarrollen competencias de liderazgo intrapersonales e interpersonales, y que faciliten que los colaboradores se muevan por motivos trascendentes.(p.77)
5. Si sólo se queda en lo formal y en lo material (paradigma mecanicista), no será sostenible. Si sólo se queda en lo emocional y en lograr la atraktividad (paradigma psicosocial), se agotará como si de una moda se tratase. Sólo si llega a formar parte de la misión interna y externa, si se convierte en criterio real en la toma de decisiones (valores en acción) y si se logra compatibilizar con los motivos de los empleados, entonces las políticas que se desarrollen en estas materias serán un factor de competitividad y de sostenibilidad.(p.77)

Estos cinco principios tienen dos enfoques fundamentales: el primero, se basa en una homogeneización de los individuos, comprendiendo que todos son iguales a pesar de sus diferencias externas e internas, el segundo, consiste en valorar las diferencias de cada uno de los individuos.

Ahora bien, es importante que la gestión de la diversidad se realice de manera apropiada porque la literatura revela que la diversidad es buena para las organizaciones porque ofrece un retorno directo de la inversión, prometiendo mayores ganancias corporativas e ingresos dado que esta conduce a la creación de diferentes ideas, más creatividad y soluciones superiores a los problemas (Herring, 2009). Además, la diversidad en las organizaciones según Romero y Villanueva (2016) es un rasgo que posibilita la atracción de personas exitosas, lo que permite mejorar la calidad de los productos, pues las prácticas dirigidas a la promoción de la diversidad en las organizaciones recoge y refleja de una mejor manera las características e intereses de sus clientes puesto que también son diversos, lo que además genera una ventaja competitiva en el mercado (Morrison Citado en Romero y Villanueva, 2016). Por otro lado, las políticas de igualdad son un instrumento de marketing y proyección social, por lo tanto las organizaciones con estas características mejoran su imagen tanto interna como externa (Romero y Villanueva

(2016). En definitiva, como afirma Ventosa (Citado en Romero y Villanueva, 2016) “una organización que gestiona de manera correcta la diversidad fortalece su cultura empresarial, mejora su reputación, se convierte en un empleador atractivo para las personas con talento, además promueve la motivación y la creatividad de los empleados y, por tanto, aumenta la innovación y eficiencia del personal.” (p. 29). Un ejemplo de una empresa con grandes beneficios de la diversidad económicamente hablando, según Fortune 500⁵ es Walmart, donde una de sus características más sobresalientes es la diversidad, pues como ellos mismos afirman: la Diversidad e Inclusión, son un factor clave en el crecimiento de la empresa: Las diferencias los hacen seres únicos; conforman una fuerza de trabajo rica en experiencias, capacidades y resultados valiosos y lo demuestran generando y reforzando continuamente acciones que promueven la igualdad de oportunidades.⁶

Ahora bien, ¿cuál es el factor clave para que la gestión de la diversidad muestre los resultados señalados? Ese factor son los líderes, pues son ellos quienes mediante sus acciones y decisiones valoran las posiciones y soluciones que son provistas por sus equipos de trabajo. En este sentido, la literatura demuestra que cuando los gerentes emprenden entrenamientos donde se les proporciona un fortalecimiento en sus competencias, estarán en la capacidad de desarrollar habilidades para desenvolverse de una mejor manera en su entorno de trabajo y esto con el fin de permitirles a los gerentes desempeñar mejor su labor (Selmer, 2009). Para llegar a ello, entendamos primero que es el liderazgo, donde según Dávalos (2015) es la capacidad de asumir la responsabilidad, de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, conforme a la percepción de cada persona frente al cambio. Esto incluye la creación de un clima favorable, la construcción de confianza, y el fomento de la comunicación. Por lo que desde esta perspectiva, el líder es concebido como agente de cambio, capaz de desarrollar, influir, responsabilizarse y facilitar dentro de la organización las actitudes y los procesos que permiten el cambio (Dávalos, 2015).

Además, Dávalos (2015) afirma que:

el líder debe tener la capacidad de salir de sus propias creencias y percepciones, para incorporar las de otros, gestionar tal información dentro de un clima propicio para el

⁵ Fortune 500 (s.f) Recuperado 10 de Mayo del 2017 de <http://fortune.com/fortune500/>

⁶ Walmart (s.f) Recuperado 10 de Mayo del 2017 de <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/nuestra-gente>

cambio, estimular la capacidad creativa de los individuos y grupos de la organización.
(p.107)

Es por esto, que el papel del líder es importante para esta investigación, dado que asume una posición de potencialización de la creatividad y motivación de los otros, teniendo una gran influencia en ellos. Pero, para que la transformación cultural en términos de promoción de la diversidad se convierta en una realidad, es necesario que estos líderes cuenten con una serie de competencias que fueron denominadas competencias multiculturales. Diversos autores como (Leung, Ang y Tan, Citado en Ospina, 2017) las definen como “la capacidad de una persona de funcionar de manera efectiva en ambientes culturalmente diversos” (p.12) sin embargo la definición que se tomará para esta investigación es la de Deardorff (2006) que las concibe como los conocimientos y habilidades que permiten cumplir los objetivos al individuo en el desarrollo de actividades inmersos en entornos diversos puesto que es un tanto más específico.

En la literatura, algunos de los rasgos en la personalidad que generan un beneficio en el desempeño de los líderes que se desenvuelven en contextos culturalmente diversos y que son tomados como base para la aplicación en modelos que opten por una adaptación multicultural, son:

Según Ospina (2017):

- *Responsabilidad:* Este rasgo de personalidad se refiere al grado en que las personas son cuidadosas, disciplinadas, diligentes.
- *Agradabilidad:* Es la predisposición personal que hace que las personas se lleven bien unas con otras. Las personas que tienen un predominio de la agradabilidad son más cooperativas, empáticas y aceptan mejor las circunstancias sociales.
- *Apertura a la experiencia:* Se trataría de individuos originales, innovadores, flexibles, tendientes a asumir riesgos, curiosos y dispuestos a aprender.
- *Extroversión:* Las personas que son extrovertidas, son especialmente propensas a expresarse verbalmente y conductualmente por lo tanto disfrutan de las interacciones con los demás.

- *Estabilidad Emocional*: Es la tendencia a permanecer calmo y relajado en situaciones estresante.

Por su lado Rodrigo (Citado en Herrera, 2013; pp.11) propone que las competencias interculturales están compuestas por tres dimensiones:

La cognitiva, que exige un aumento del conocimiento que se tengan acerca del otro pero también sobre uno mismos, está compuesto por:

- *El conocimiento del mundo*
- *El conocimiento sociocultural*
- *La conciencia intercultural*

La afectiva, que se desarrolla fundamentalmente a través de la empatía y que facilita comprender mejor el punto de vista del otro, exigiendo desarrollar una capacidad para manifestar emociones positivas frente al otro diferente.

La comportamental en la medida que la competencia intercultural proporciona habilidades para adecuar el comportamiento individual al contexto en el que se desarrolla. En esta dimensión es muy importante la comunicación verbal y la no verbal.

En este sentido, Caligiuri y Tarique citados por Ospina (2017) plantean que para tener un óptimo manejo del liderazgo en contextos multiculturales es necesario que los líderes posean dos tipos de competencias diferentes a saber, las competencias estáticas y dinámicas, donde las estáticas “corresponden a los rasgos de la personalidad” (p.12), las cuales fueron mencionados anteriormente, y las competencias dinámicas que son “las que se desarrollan mediante programas específicos y en la rutina laboral diaria” (p.12). En este trabajo, hicimos énfasis en trabajar las competencias dinámicas, pues son las que el programa de entrenamiento permite desarrollar y trabajar, además de ser las que nos interesa moldear para el desempeño en el ámbito laboral. Por lo tanto, las competencias que se tendrán en cuenta en esta investigación se enfocarán en las que Ospina (2017) agrupó después de realizar un análisis de las competencias, teniendo como resultado las siguientes, planteadas por Davidson y O’Regan; Matveev y Merz, (citados en Ospina, 2017):

- *Open-mindedness*: Actitud abierta y libre de prejuicios hacia las diferencias culturales (van der Zee, et al, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Flexibilidad*: Capacidad para adaptar su comportamiento a situaciones nuevas e inciertas (van der Zee, et al, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Regulación social/emocional*, que Peterson y Seligman, (2004) define como: 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 (citado en Ospina, 2017; p.14).
- *La Comunicación Intercultural*: Es la capacidad de mostrar comportamientos y de establecer comunicaciones que se ajusten al contexto donde se dan esas interacciones (Arasaratnam, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Empatía*: Implica la expresión emocional y de pensamientos hacia otras personas (Thornson, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Tolerancia a la ambigüedad*: Disposición general de apertura hacia situaciones imprevisibles o inciertas (Thornson, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Liderazgo*: 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, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Aculturación*: 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 (Berr, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Sensibilidad Intercultural*: Capacidad para discriminar y experimentar diferencias culturales relevantes (Hammer, Bennett y Wiseman, citado en Ospina, 2017; p.14).
- *Orientación multicultural*: Disposición de una persona para interactuar y establecer vínculos con personas que posean orígenes culturales diferentes (Mittal, citado en Ospina, 2017; p.14).

Respecto a la efectividad de los programas de entrenamiento para el desarrollo de competencias multiculturales, encontramos que Dusi, Messetti y Steinbach (2014), implementaron mediadores culturales, los cuales se encargaron de demostrar y comprender qué destrezas se necesitan para actuar adecuadamente en situaciones multiculturales y cómo se deben adquirir. En sus resultados se evidencia que las intervenciones educativas, las capacitaciones continuas y la supervisión psicológica periódica fomentaron el desarrollo de competencias tales como: habilidades sociales, autoconocimiento y conciencia cultural, entre

otras. Siguiendo con el análisis de la efectividad de los programas de entrenamientos vinculados a la multiculturalidad encontramos que Lee y Li (2008) revelan en su investigación que la efectividad de los entrenamientos es mayor, si se consideran las necesidades particulares, preferencias de aprendizaje y las concepciones culturales de los individuos. Además, es importante que sienta una identificación con el programa, pues mientras los individuos consideren importante su formación mediante el programa, más eficaz será su resultado (Lee y Li, 2008). En la misma línea, se encuentra que se debe reconocer la importancia de la realización de un entrenamiento intercultural en los empleados, dado que Qin y Baruch (2010) en su investigación, revelan que los individuos extranjeros con una capacitación intercultural tienen una mejor adaptación y comunicación en el entorno de trabajo, dado que esta formación puede proporcionar un conocimiento y ajuste a la cultura del país donde se desempeña. Lo anterior refleja que los líderes necesitan entrenamiento para obtener un acceso a las diferentes culturas y poder tener un conocimiento completo de las mismas, para finalmente tener la capacidad de desenvolverse en un medio culturalmente diverso.

Aunque existe mucha literatura que apoya y que valida la eficacia de un programa de entrenamiento intercultural, Puck, Kittler y Wright (2008) concluyen que en su investigación que los programas que analizan tienen un efecto nulo o escaso en general sobre las competencias mencionadas previamente, lo anterior puede deberse a la variabilidad de sus características personales de quienes realizaron el programa, por lo que sería importante implementar un análisis previo de las necesidades y características de los sujetos a los que se les aplicaría el programa.

En la literatura, encontramos casos específicos en el Valle del Cauca en los que por temas relacionados con la diversidad como: la cultura, el desplazamiento, explotación laboral, retraso educativo, etnias, religión, homosexualidad, etc., gran parte de los integrantes de las organizaciones, sean líderes, empleados, gerentes, etc., provenientes de diferentes culturas son discriminados y que además no han desarrollado las competencias multiculturales de forma adecuada (Delgado y Paz, 2017). Es por esto que el sector organizacional debe orientarse a desarrollar modelos empresariales que interpreten el contexto territorial para romper los ciclos de la violencia, la desigualdad, la exclusión y la violación de derechos humanos, y crear círculos que favorezcan mayores niveles de inclusión económica, laboral y social. (Delgado y paz, 2017, p.18)

En esta misma línea, mediante la pregunta: ¿Qué nivel de efectividad presenta un programa de entrenamiento en competencias multiculturales en líderes de una organización del Valle del Cauca? Se buscó realizar un cambio a nivel individual y colectivo para así lograr fomentar una transformación general en las organizaciones, entendiendo que los líderes tienen la capacidad de incorporar las concepciones que tienen y crear las condiciones para la formación de los empleados y así lograr una modificación en la cultura organizacional, contribuyendo así a la potencialización de la productividad y la efectividad de los trabajadores y de la organización (Schein, 2010). Esta investigación se realizó con el propósito de aportar en las problemáticas de líderes empresariales en organizaciones con entornos culturales diversos, al conocimiento existente sobre las competencias multiculturales y su desarrollo. Los resultados de esta investigación se sistematizaron en una propuesta para ser incorporada como conocimiento a las ciencias de la psicología organizacional, pues la información brindada en la investigación será un recurso con bases empíricas para futuras aplicaciones de programas de entrenamiento en competencias multiculturales o para investigaciones similares.

En síntesis, las organizaciones colombianas están experimentando una serie de cambios como consecuencia de los movimientos migratorios tanto externos como internos, teniendo un impacto directo sobre las prácticas laborales que se dan en las mismas y esas consecuencias pueden variar de manera drástica en algunos casos. Los líderes como actores y efectores de la cultura organizacional, son quienes implementan y regulan estas prácticas laborales, pues son las principales personas involucradas en el manejo de la diversidad. Es por esto que la implementación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales va dirigido a los líderes, pues le va permitir adquirir competencias que le facilitarán la comunicación y el establecimiento de espacios de negociación en contextos organizacionales, en los cuales existen personas que tienen diferentes formas de relacionarse, resolver problemas, entender el contexto, etc.

Objetivo general

Determinar el nivel de efectividad de un programa de entrenamiento en competencias multiculturales para líderes de organizaciones de la Ciudad de Cali.

Objetivos específicos

Implementar un programa de entrenamiento que favorezca el desarrollo de las competencias multiculturales en líderes de una organización de la ciudad de Santiago de Cali.

Determinar si se producen cambios en los niveles de desarrollo de las competencias: empatía, Open-mindedness, flexibilidad, regulación social/emocional, tolerancia a la ambigüedad, sensibilidad intercultural, liderazgo, orientación multicultural, la comunicación intercultural, y aculturación de los líderes después de implementar el programa de intervención.

Método

Diseño

Esta investigación consistió en un estudio no experimental longitudinal de panel puesto que se tomaron registros u observaciones de características específicas a partir de una misma muestra de sujetos, en diferentes intervalos de tiempo (Bono, 2012). Además no se realizó una manipulación directa en la población (Ato, Lopez y Benavente, 2013). El estudio estuvo bajo una metodología mixta, dado que se involucró tanto la investigación numérica como no numérica. (Grajales, 2000).

El modelo sobre el cual está estructurado este programa de entrenamiento, consideró la propuesta elaborada por Connerley y Pedersen (2005) quienes señalaron que para que se logre desarrollar competencias multiculturales en los líderes, se debe pasar por estas tres fases: conciencia, conocimiento y habilidades. Estas entendidas por los mismos autores como:

La conciencia, es aquello que tiene como foco principal trabajar sobre los supuestos no declarados de la gente sobre otra cultura o sobre ellos mismos en relación con la otra cultura, es decir, prejuicios, valoraciones sociales o conocimientos sobre otras culturas o personas que son adquiridos socialmente (Connerly y Pedersen, 2005, p.112). Guarda relación con aquello que se sabe o se conoce de manera implícita, por lo que los programas en función de esta competencia, se enfocan en promover la transición de los conocimientos implícitos que el sujeto tiene sobre la propia cultura a explícitos.

El conocimiento, puede ser clasificado en tres categorías, a saber: declarativo, procesal y el estratégico. El conocimiento declarativo, es aquel saber que tiene cada persona, el cual es basado en hechos o acontecimientos específicos sobre un tema en particular, es decir, el conocimiento base de un sujeto. El conocimiento procesal por su parte, integra un nivel más alto de comprensión por parte del individuo, sobre cómo y cuándo aplicar los hechos que se han estado aprendiendo, teniendo en cuenta el contexto. Finalmente, el conocimiento estratégico, se conoce como el nivel más alto de conocimiento y se utiliza para planificar, monitorear y modificar actividades dirigidas a objetivos, haciendo énfasis en la capacidad de verificar si las acciones particulares están en función al actuar bien o no con relación al contexto.

Por último, las habilidades son las capacidades necesarias para realizar un conjunto de tareas que se desarrollan como resultado de la formación y la experiencia. (Connerly y Pedersen, 2005, p.92)

En cuanto al manejo de la dinámica de las sesiones se hizo con base en los postulados de Bernardo y Deardorff (2012) quienes hacen énfasis en que las competencias multiculturales requieren de una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes específicas, que se adquieren o se desarrollan a partir de un proceso de aprendizaje, en el que los participantes deben pasar por varios ciclos, que además deben incluir experiencia real, reflexiones, conceptualizaciones y experimentación que guíen el proceso para el desarrollo de las competencias. Es mediante el desarrollo de estas competencias multiculturales, que los líderes y las organizaciones pueden generar progresos desde una visión más global, integrando situaciones, conocimientos, hábitos, entre otros., de las diferentes culturas inmersas en la organización y no pretender que domine una.

Las actividades por su parte, fueron basadas en Bernardo (2012) y Pedersen (2013) teniendo en cuenta los siguientes criterios para su selección:

- Definición de cada uno de los componentes por desarrollar (conciencia ,conocimiento y habilidades).
- Nivel de complejidad conceptual implicado en la actividad.
- Nivel de complejidad logística implicado en la actividad.

De acuerdo con los elementos mencionados, se realizó un análisis de las actividades que:

- Permitieran una aproximación concreta a la habilidad por desarrollar.
- No requiriera, de parte de los participantes, conocimientos a nivel experto sobre la temática.
- Fueran, en la medida de lo posible, interactivos (vínculos interpersonales).
- Permitieran el ejercicio reflexivo.
- Fueran logísticamente viables, ya que los programas se implementan in-house y no todas las empresas tienen los materiales o las condiciones para la utilización de los equipos que se enumeran en los textos.
- Permitieran la aplicación directa al ejercicio laboral diario y promovieron el uso del diario de campo.

La esencia de las sesiones se fueron estructurando de acuerdo a las características de las competencias buscadas y de la necesidad en la que se debía centrar cada una de las actividades. Dando como resultado las siguientes sesiones:

Sesión uno, se realizó una actividad: *Framework: Intercultural competence model*, la cual consistió en guiar la estructura del entrenamiento intercultural introduciendo conceptos centrales, así como ayudar a los aprendices a mapear su propia competencia intercultural. Se impartió un cuestionario tipo Likert inicial donde se evaluaron el desarrollo de las competencias interculturales y las interacciones efectivas y apropiadas con personas de otras culturas. Posteriormente, se realizó una auto-presentación cultural, datos sociodemográficos (ciudad o país de procedencia, formas de trabajo acostumbradas, relaciones jefe-subalterno, horarios de trabajo, etc.) respondiendo a una entrevista estructurada.

Segunda sesión, se realizó: *The great game of power*, que tuvo como objetivo entender las diferencias y ser consciente de cómo cambia el poder dependiendo de la cultura, el contexto, la perspectiva y los sistemas de creencias, así como aumentar el entendimiento de cómo el poder influye en cualquier situación, mediante una actividad en la que debían proporcionarle un valor a diferentes objetos (silla, mesa y una botella) y seguidamente discutir las razones con sus compañeros; además se realizó *Dialogue within ourselves*, en donde el ejercicio consistió en poder “escuchar” y entender la multitud de voces internas en la persona y demostrar cómo

los roles culturales influyen en el pensamiento propio, por medio de una reflexión frente a un tema controversial.

Tercera sesión, encontramos: *What other people say*, lo que se buscó con este ejercicio es que el aprendiz pueda reconocer la dificultad de escuchar y narrar los sentimientos y significados que los demás tienen sobre su cultura sin proyectar las propias interpretaciones, la cual se realizó en parejas a través de la escucha del relato de un compañero y posteriormente la repetición del mismo por el otro. Adicionalmente se llevó a cabo el *Role playing cultural story*, este ejercicio buscaba reconocer las historias culturales y los puntos de vista desde la perspectiva del que narra, en el cual uno de los compañeros tenía que contar una historia culturalmente significativa para él y junto a los demás compañeros se haría una representación teatral de la misma.

Sesión cuarta, encontramos: *The three chairs*, en él se ilustraba cómo los estilos de comunicación afectan nuestra comunicación con otros, especialmente con aquellos de diferentes bagajes culturales, para esta actividad, se formaron grupos de tres personas, donde hablaron de un tema propuesto por las investigadoras, una de los participantes habló desde una posición de experto, otra persona desde una posición personal y finalmente el que resta, debía escucharlos al mismo tiempo, buscando observar cuál de los dos mantenía más su atención. Así mismo se recreó el *Inside Circle, Outside Circle*, esta actividad ayudaba a los participantes a crearse una imagen visual de las diferentes ideas, intereses, experiencias y desafíos de los demás. Igualmente es importante para generar cohesión en los grupos y mostrar similitudes y diferencias, en el que los integrantes formaron un círculo. Uno de los integrantes pasó al centro a decir algo sobre sí mismo, y las personas que se identificaban con dicha información, pasaron al centro junto a él.

Finalmente, en la sesión cinco los participantes se vieron retados a confrontar prejuicios, estereotipos y asunciones sobre los miembros del grupo. Concluyendo con la sesión cinco donde se dio el cierre del programa y se mostró un video “The DNA Journey” y se realizó una reflexión final.

En cada una de las sesiones, se proporcionaron las respectivas pautas del ejercicio a llevar a cabo ese día, con el fin de impartir conocimiento en los líderes que es necesario para un correcto funcionamiento. Posteriormente, al finalizar las sesiones, se les entregaron

diferentes cuestionarios a manera de recolección de los datos. Después de la recolección de datos se procedió a su respectiva tabulación.

Todo lo anterior, fue revisado por tres expertos que dieron sus opiniones en torno a los factores mencionados y, de acuerdo con el grado de coincidencia obtenido entre todas las menciones, se optó por unas u otras actividades.

Previo a la implementación del programa en las empresas, se realizó el entrenamiento de las facilitadoras en el programa, mediante la realización de las actividades frente al grupo de expertos mencionados, quienes dieron sus puntos de vista sobre aquellos puntos que pudieran necesitar algún tipo de ajuste.

Finalmente, se comenzó a ejecutar el programa en diferentes empresas y continúa haciéndose.

En términos específicos de esta investigación, se llevó a cabo en una organización de tamaño medio, con alrededor de 30 personas laborando. Ésta ubicada en el sector terciario de la economía (servicios), la cual se dedica a la prestación de servicios persona a persona, ubicada en un ámbito gastronómico.

Los puntos más relevantes del método en síntesis son:

- a. Se implementó un método mixto, ya que se buscaba relacionar los datos arrojados por la batería y las experiencias subjetivas de cada uno de los líderes. De la misma manera, se utilizó la batería como instrumento de medición (CMLVC; Ospina, 2017) debido a que toma el nivel de cada uno de las competencias multiculturales a evaluar.
- b. La elección de la organización, dado que su estructura cuenta con una jerarquía nominal, lo que facilitó la elección de los líderes.

Participantes

Para esta investigación, se convocaron y participaron de manera voluntaria 9 empleados, hombres y mujeres de una misma organización de la Ciudad de Cali, con un rango entre los 18 y los 52 años de edad. Todos líderes nominales de la empresa es decir, empleados que tienen a su mando mínimo cinco personas por el cargo que ocupan en la organización. La estrategia de muestreo fue no probabilística de conveniencia, pues no se tiene un acercamiento total a la población que representa la muestra, por lo que esta última se formó en base al fácil acceso y no mediante un criterio estadístico.

Instrumentos y medidas

Se utilizó la Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (CMLVC; Ospina, 2017) en la que se evaluaron las propiedades psicométricas del instrumento, eliminando aquellos ítems que presentaran dificultades en torno a la medición, dando como resultado una escala con 23 ítems que poseen un formato de respuesta tipo Likert con seis opciones de respuesta que van desde 1 (Totalmente en desacuerdo con la afirmación) a 6 (Totalmente de acuerdo con la afirmación). En cuanto a la confiabilidad, el instrumento mostró ser consistente ($\alpha = 0.93$ para escala general) y en relación con la validez, mostró una estructura factorial compuesta por seis dimensiones que corresponden a las dimensiones extraversión, empatía, liderazgo, orientación multicultural, comunicación intercultural y habilidades para generar inclusión ($X^2 = 359.40$ ***, AGFI = 0.88, PNFI = 0.69, GFI = 0.91, TLI = 0.89, PGFI = 0.66, RMR = 0.08, NFI = 0.86, $X^2/df = 2.34$, RMSEA = 0.06, CFI = 0.91, AIC = 473.40; ECVI = 1.38).

Así mismo se utilizaron un diario de campo, el cual sirvió como complemento para los resultados que arroje la batería de prueba, ya que por medio de éste los líderes expresaron las experiencias que han tenido; y un registro de observación por parte de las investigadoras que sirvió como registro de las reflexiones posteriores a las sesiones presentadas en el programa de entrenamiento en competencias multiculturales.

Procedimiento

Antes de iniciar la recolección de datos, se impartió el consentimiento informado de los líderes de la organización, con el fin de tener el acceso a administrar las diferentes herramientas de investigación. El programa de entrenamiento en competencias multiculturales, se les aplicó a un número de 9 líderes voluntarios, en un espacio amplio, proporcionado por la organización, que permitió tener privacidad y libertad propicia para realizar los talleres, que además requirieron de la presencia de tres investigadores cualificados.

Análisis de datos

Para la organización y recopilación de la información se realizó en una base de datos en SPSS, en la que se llevó a cabo los respectivos análisis de los datos. El análisis de los mismos se efectuaron de la siguiente manera:

El análisis de los datos se realizó mediante t para muestras relacionadas, dado que se buscaba comparar los promedios de dos momentos en un mismo grupo, en donde la línea base es el nivel de desarrollo de las competencias al inicio y al finalizar la implementación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales. Esta elección se hizo en base a los postulados de Hernández (2010), que refiere que la prueba t se utiliza para comparar los resultados de una preprueba con los resultados de una posprueba, donde se comparan las medias y las varianzas del grupo en dos momentos diferentes (p.428).

Por otro lado, se utilizaron diarios de campos realizados por los líderes y los registros de observaciones por parte de las investigadoras, los cuales sirvieron como complemento para los resultados que arrojó la batería de prueba, ya que en éste expresaron las experiencias en torno a las personas que están dirigiendo y las reflexiones posteriores a las sesiones.

Resultados

La evaluación realizada a los líderes de la organización tuvo tres etapas, sin embargo para el presente se tuvieron en cuenta dos de ellas, la etapa inicial y la etapa final. En las que se aplicó el mismo cuestionario. Las dimensiones que se muestran a continuación dan cuenta

del nivel de desarrollo de las competencias multiculturales en los líderes. Aquí los principales resultados obtenidos:



Gráfico 1

A modo de descripción, en el gráfico 1 se observa que en el caso de las *habilidades de comunicación*, en la primera sesión se obtuvo una puntuación de 5,44 y en la quinta de 5,17 presentando una diferencia de -0.27. En el caso de *empatía*, la puntuación global fue la misma al comienzo y al final del programa. En referencia a las *actitudes hacia la multiculturalidad*, hay una diferencia de -0.13 entre la primera y la quinta sesión. *Liderazgo* presenta una variación de -0.02 entre los dos encuentros reseñados pues en la primera sesión la puntuación fue de 4,60 y en la quinta sesión de 4,58, mientras que las *habilidades para generar inclusión* mostraron una variación de -0.25 entre la primera y la quinta reunión y, finalmente, la *sociabilidad* mostró un ajuste de -0.03 entre ambas sesiones.

Posteriormente, se efectuaron varias pruebas t de Student para muestras relacionadas en las que se incluyeron cada una de las competencias evaluadas antes y después de la intervención. La primera evaluación se realizó en la sesión número uno, previamente al inicio de las actividades propuestas por el programa, que en esa ocasión se centraron en la conciencia y la última evaluación, se realizó al finalizar la sesión cinco, donde las actividades giraban en torno a las habilidades. Los resultados que se presentan en la tabla 1 mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las competencias.

Tabla 1

Comparación de resultados

Competencias	Promedio	Desvío	Prueba T	Significación
Sociabilidad	-.04444	.98883	-.135	.896
Inclusión	.16667	102317	.489	.638
Liderazgo	-.04444	.48762	-.273	.791
Actitudes	.30556	.74768	1.226	.255
Empatía	-.07333	113985	-.193	.852
Comunicación	.5556	.84574	.197	.849

A manera de complemento a los resultados obtenidos, en términos cualitativos encontramos en los registros de observación tomados por las investigadoras en base a los argumentos de los líderes en el transcurso del programa de entrenamiento, relatos como: “Me he dado cuenta que estaba equivocada en muchos de los conceptos” (sujeto A); “en la última evaluación me di cuenta, que los valores que me asigne en el primer momento estaban erróneos. Al conocer mejor lo que cada concepto incluye, me di cuenta que en ese primer momento debí calificarlo con un grado inferior.” (*sujeto G*) o “La verdad no conocía todo el trasfondo e importancia de cada competencia” (*sujeto I*) lo que indica que no necesariamente el hecho de no haber obtenido unos resultados estadísticamente significativos conlleva a un mal procedimiento. Por el contrario, demuestra que los líderes adquirieron y aplicaron nuevas definiciones de las competencias, nuevos conocimientos que llevaron a una re significación de las mismas y del liderazgo, por lo que su autoevaluación en un último momento, se torno más rigurosa.

Conclusión

Como resultado de la aplicación y evaluación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales aplicado a los líderes de una organización, obtuvimos que en

términos estadísticos no se mostraron cambios significativos, pese a que cualitativamente si se pueden evidenciar. Pues en los informes realizados en el diario de campo y en los registros obtenidos mediante la observación, dan cuenta de que existió una re significación de los conceptos que envuelven las competencias multiculturales, lo que generó cambios en la manera cómo se autoevalúan y en su dimensión subjetiva, pues a raíz de la experiencia directa con las actividades propuestas por el programa, comprendieron el proceso de interacción y negociación con sus subordinados en un contexto cultural diverso. En este sentido, se evidencia que los espacios de conciencia y conocimiento permiten el fundamento, las bases para crear un cambio en sus habilidades, que funcionan a nivel subjetivo, pues trabajan en la toma de conciencia de la diversidad y de las propias limitaciones frente a esta.

Discusión

Autores como Selmer, (2009) y Van Oudenhoven, Mol y Vander Zee (2003), plantean que en los dos primeros módulos de los programas de entrenamiento (conciencia y conocimiento) se hace énfasis en proporcionar las bases adecuadas para posteriormente desarrollar las habilidades. Además recalcan que estos dos primeros, al ser aspectos teóricos no requieren de un entorno específico, sin embargo, en cuanto al desarrollo efectivo de habilidades puntuales, sí es necesaria la experiencia con el contexto directo en el que se va a desenvolver el líder con sus subordinados, puesto que el desarrollo de actividades genéricas no contribuye en gran medida a la comprensión de situaciones puntuales que los líderes trabajaran en su entorno específico.

Dado lo anterior, se puede decir que el hecho de que se hayan producido transformaciones en la dimensión subjetiva, particularmente luego de la finalización de los dos primeros módulos (conciencia y conocimiento), puede deberse principalmente a que en estos, se clarifican los aspectos teóricos y conceptuales sobre las competencias multiculturales, sin presentar variaciones por el entorno en el que se trabajan y que las actividades referentes al desarrollo de habilidades por su parte, si requiere involucrar situaciones y contextos específicos del medio de trabajo, como lo recalcan los autores anteriormente mencionados.

Es por esto que, en mayor medida los programas más efectivos para el desarrollo de competencias multiculturales, son aquellos que incluyen, por un lado, el componente práctico

en el sitio donde la persona va a trabajar, y por otro, la consideración de ciertas condiciones ambientales como Li-Yueh Lee y Chia-Ying Li (2008) lo plantean (el ajuste entre el estilo de aprendizaje de los expatriados y el líder, el modo de aprendizaje, las diferencias culturales percibidas entre el país de acogida y país de origen, entre otras), sin embargo, esto conlleva a altos costos y el no poder replicar el programa en contextos variados, pues es fundamentado y analizado sólo desde una perspectiva específica, la del campo de acción. En el mismo sentido, reitera el hecho de que en las situaciones específicas de las organizaciones y de sus empleados, no son viables las soluciones o prácticas globales y externas a la misma. Los entornos culturalmente diversos, no permiten universalizar las formas de dirigir y de interactuar entre los miembros de las organizaciones, pues como Chinchilla y Cruz (2010) afirman, el actuar en entornos culturalmente diversos depende directamente de las características y prácticas específicas de una compañía.

En la aplicación del programa de entrenamiento encontramos como limitaciones que:

- La aplicación del programa no fue de manera consecutiva, pues en ocasiones todos los líderes con los que se trabajó no tenían disponibilidad de tiempo, por lo que algunas sesiones se trasladaban de fecha.
- Existieron líderes que se integraron una sesión después que los demás, sin embargo, retomaron los temas impartidos desde el inicio al igual que la respectiva evaluación.
- Se realizó en horario laboral, implicando posiblemente una dependencia de pensamientos relacionados con las funciones o tareas que tenían pendientes por realizar al finalizar la sesión. Por lo que su disposición y enfoque no era total y únicamente hacia el programa.

Es por lo anterior, que se sugiere para ocasiones futuras, que el componente de habilidades prácticas en los programas de entrenamiento en competencias multiculturales, se trabaje y fundamente desde el propósito interno y en el contexto específico de la organización, de sus líderes y de las personas que van a liderar. Pues son habilidades muy puntuales que se relacionan con el tipo de contexto en el que estas personas se desenvuelven.

Anexo: consideraciones éticas

A lo largo de nuestra investigación los participantes (líderes de una misma organización de la Ciudad de Cali) no estuvieron expuestos a algún riesgo para su salud o bienestar, puesto que cada una de las actividades elaboradas en las cinco sesiones no llevaron consigo exposición a algún tipo de inseguridad. Asimismo los participantes conocieron desde un principio los objetivos de nuestra investigación y la manera en cómo abordamos cada una de las sesiones contando con que su participación fue de manera voluntaria.

Por otro lado, la confidencialidad de su identidad y de su relación con los datos recogidos, siempre se abordaron de manera anónima en la investigación, registrando su información mediante la utilización de códigos y no de sus nombres. Además, ninguno de los directivos tuvo acceso a los datos de manera individual ya que nuestro interés es netamente académico y no buscamos cambios específicos de cada individuo.

Se les proporcionó un consentimiento informado, donde se afianzó lo anteriormente dicho.

La posible recompensa que los participantes puedan tuvieron, se evidenció de manera de beneficio laboral. En tanto que, el programa de entrenamiento en competencias multiculturales, les permitió conocer la importancia de desarrollar las competencias multiculturales para el trato con sus subordinados. Lo cual se verá reflejado posteriormente en la manera cómo los líderes se relacionarán con los demás trabajadores, fomentando así una mejor calidad en su clima laboral.

Finalmente, los líderes pudieron presentar expectativas frente a la investigación relacionadas con la eficiencia del programa de entrenamiento. Con respecto a la información recogida y analizada, ésta se brindó mediante los resultados obtenidos a todos aquellos participantes que mostraron un interés en conocerlos, en una citación, donde se realizó la explicación y sustentación de los mismos. De la misma manera, al gerente general, se le proporcionó una retroalimentación que incluyó, los objetivos y los resultados en un informe del desempeño en general, por lo que no tuvo información que permitiera identificar al personal de manera individual.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (2013). Administración y la diversidad cultural. *Gestión Joven*, (11), 117-138.
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 29(3), 1038-1059.
- Berardo, K., & Deardorff, D. K. (2012). *Building cultural competence: Innovative activities and models*. Stylus Publishing, LLC..
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P (1997). Más allá del dilema de los métodos. *La investigación en ciencias sociales*. Editorial norma, 105-115.
- Bono, R, (2012). Diseños cuasiexperimentales y longitudinales. Departamento de metodología de las ciencias del comportamiento, Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona. 1-85
- Bulajic, S., Živkovic, A. z., & ILIĆ Kosanovic, T. (2017). Multicultural team leadership in global organizations. *Annals of the University Of Oradea: Fascicle of Management & Technological Engineering*. 26(2), 31-36
- Castro-Solano, A. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de psicología*, 27(2).
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Empresa Y Humanismo*, 14(1), 47-79.
- Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, knowledge, and skills*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- DANE (2007). *Colombia: Una nación multicultural. Su diversidad étnica*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- DANE (2005). *CENSO GENERAL 2005, Movilidad poblacional de cali y su área metropolitana*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Deardorff, D. (2006). The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, 10, 241-266.
- Delgado, S. y Paz, D. (2017). Inclusión laboral y diversidad de la población afrodescendiente: Los desafíos del sector empresarial en Santiago de Cali. Tesis de pregrado inédita. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Dusi, P., Messetti, G., & Steinbach, M. (2014). Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Conference on Education & Educational Psychology, 538-547.
- Fortune. (2017). *Fortune*. Obtenido de Fortune 500: <http://fortune.com/fortune500/>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *On line*(27/03/2.000). *Revisado el, 14*.
- Herring, C. (2009) Does Diversity Pay. Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological*. Vol. 74 pp. 208-224.
- Jeroen P.J. de Jong, Deanne N. Den Hartog, (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 Issue: 1, pp.41-64.
- Lee, L. Y., & Li, C. Y. (2008). The moderating effects of teaching method, learning style and cross-cultural differences on the relationship between expatriate training and

training effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*,, 19(4), 600-619.

- Ministerio de trabajo, FupaD (2013). *Documento diagnóstico del departamento del Valle del Cauca*.
- Tunal, G., Camarena, M. A., y Pontón, I. (2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. *Espacios públicos*, 10 (19), 45-61.
- Ortiz P. & Olaz A. (2010) Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. *Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn*.1-15
- Ospina, M. (2017). Análisis de las propiedades psicométricas de una prueba para medir competencias multiculturales en líderes organizacionales del Valle del Cauca. *Tesis de maestría inédita*. Cali: Universidad ICESI.
- Qin, C., & Baruch, Y. (2010). The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm. *Career Development International*, 15(3), 296-318.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. 235-25
- Selmer, J. (2009). Expatriate cross-cultural training for China: views and experience of China Hands. *Management Research Review*, Vol. 33 (1), 41 - 53.
- Van Oudenhoven, J. P., Mol, S., & 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.
- Walmart, Inc. (2018). *Walmart Inc.* Obtenido de Walmart Inc: <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/nuestra-gente>

