

**Desarrollo de competencias de multiculturalidad en la empresa Salamanca S.A de la
ciudad de Cali**

Manuela Rocha Nuñez - Ana Maria Pulido

**Director del trabajo de grado:
Saryth Giovanna Valencia**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 2019**

Tabla de Contenido:

RESUMEN:	3
Introducción	3
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Método	17
Diseño	17
Participantes	20
Instrumentos y medidas	21
Procedimiento	21
Análisis de datos	22
Resultados	22
Conclusión	24
Discusión	24
Anexo: consideraciones éticas	25
Bibliografía	26

RESUMEN:

El propósito de esta investigación cuantitativa fue evaluar en qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de competencias multiculturales en líderes empresariales de una organización de la ciudad de Cali. Para llevar a cabo este objetivo, fue necesario establecer la pregunta de investigación que fue el foco de este proyecto y se planteó de la siguiente manera ¿En qué medida un programa de entrenamiento puede promover el desarrollo de competencias multiculturales?. Para esto se implementó la Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (CMLVC; Ospina, 2017), en pro del desarrollo de las competencias multiculturales de los líderes de dicha organización. Por lo tanto, se esperaba que los participantes mediante el programa de entrenamiento fortalezcan este tipo de habilidades.

Introducción

Recientemente, las dinámicas al interior de las organizaciones se han transformado de manera significativa. Dado que, se están desarrollando en un contexto el cual está sufriendo cambios muy profundos a nivel económico, político, social y cultural. Un ejemplo de esto es el incremento en las vinculaciones de personas que provienen de entornos geográficos y culturales diferentes (Tyler, 2012), ya que se encuentran en un proceso migratorio que los obliga a trasladarse de un lugar a otro para así poder conseguir un sustento monetario para ellos y su familia. Lo que genera, que las vinculaciones se den a las diferentes organizaciones existentes.

Con relación a lo anterior, en el Valle del Cauca, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005) estimó que el desplazamiento hacia el departamento por

motivos laborales es de 4.668 hombres y 5.420 mujeres en el año 2015 hacia adelante. A su vez, Cali, una de las capitales más importantes del país, en 1973 y 1993, era un territorio receptor de población, es decir, que los emigrantes entraban de manera significativa a la ciudad, por su alto desempeño a nivel demográfico y socioeconómico, siendo el resultado del saldo neto migratorio positivo durante esos dos fechas (DANE, 2007).

De acuerdo con el marco de nuestra investigación fue necesario definir los conceptos claves para el desarrollo de esta, los cuales fueron cultura, diversidad cultural, habilidades multiculturales, para observar aspectos relacionados a la cultura interna de una organización. Para empezar, Ortiz y Olaz (2010) definió cultura 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). Adicional a esto, también fue pertinente comprender el concepto de diversidad cultural pues según Felipe Álvarez (2013) se originó por las diversas 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 fue la consecuencia de la implementación de prácticas que favorecen la inclusión. Lo anterior, enfocado en un ambiente organizacional, refleja líderes con diferentes formas de actuar, de tomar decisiones y de comunicarse con sus compañeros, capaces de implementar estrategias para el buen funcionamiento general de las organizaciones.

De modo que, es importante señalar que, Castro (2012) mencionó algunas habilidades que son importantes tener en cuenta en un entorno multicultural, por ejemplo las cognitivas generales como el razonamiento abstracto, el razonamiento verbal; también específicas como el conocimiento del mundo global, otras a las habilidades de relación intercultural (Caligiuri, Jacobs y Farr, 2000; Landy y Conte, 2004; Castro, 2012), y asimismo las habilidades comunicativas y la sensibilidad cultural, que es la que permite el autocontrol

hacia la diferencia, la abstracción de los juicios culturales y una mentalidad abierta hacia el cambio.

Lo que lleva a que se tengan que desarrollar y poner en práctica estas distintas competencias que permitan un trabajo eficiente por parte de todos los trabajadores. Según lo dicho por Rojas (1999) en Otero (2009) la comunicación interpersonal, se enmarca en el "intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados tanto al conocimiento y a las transformaciones, como al crecimiento común de todas las partes involucradas, por lo que ésta se considera como una fuerza intangible de la inteligencia empresarial"

Dado que en el ámbito laboral se presentan conflictos los cuales son una puerta abierta al progreso dependiendo de la habilidad de los trabajadores para poder asumir los problemas y las necesidades y tener un plan de acción que traiga consigo un resultado positivo mediante el cambio o el mejoramiento interno de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, (Otero, 2009) en el texto "Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria" definió el conflicto como una situación de la vida, creada por la variedad de actitudes, expectativas, interpretaciones de las circunstancias que se puedan presentar, en este caso enmarcado en el entorno de una organización.

Es importante mencionar que de acuerdo a lo dicho por (Arredondo, 2002) el conflicto se puede ser constructivo y destructivo. El primero hace referencia cuando se permite que la gente se exprese, y se aclaren los problemas que están sucediendo, lo que permite que se termine en una tormenta de ideas creativa y su solución resulta una mejora. Por el contrario, el conflicto es destructivo y contraproducente cuando se convierte en personal, lo que impide que las personas lleguen a un acuerdo y a una solución, llevando a que cuando

los problemas no son resueltos, sino que se suprimen, reciclan y generan hostilidad entre las personas que conviven en la empresa.

Continuando con lo anteriormente mencionado estudios más recientes demostraron que los rasgos de personalidad tienen un alto impacto en la predicción del éxito en la tarea de los líderes globales (Mendenhall, Osland, Bird, Oddou & Maznevski, 2008). puesto que el ambiente cultural en el que los líderes se desenvuelven es altamente estresante y con situaciones sociales muy ambiguas, lo que hace que las predisposiciones en tanto rasgos de personalidad son muy buenos predictores de las conductas efectivamente observadas (Beaty, Cleveland, & Murphy, 2001; Hough & Schneider, 1996).

No obstante, es importante agregar que cuando se produce un conflicto entre miembros de la comunidad el gerente puede desempeñar diversos roles, por ejemplo existe el rol participativo, el cual lo lleva a involucrarse en el conflicto. Asimismo, existe el rol árbitro, el cual es el que escucha el punto de vista de cada parte y sopesa los pros y los contras respectivos para tomar la decisión final sobre la terminación de la disputa. Además, está el facilitador, referente al mediador en las discusiones y guía a los involucrados para solucionar el conflicto por sí mismos. Llevando a que las funciones del facilitador se enmarquen en establecer las reglas de la discusión; separar y definir la cuestión que es motivo del conflicto, planteando preguntas abiertas para obtener el punto de vista de cada persona; también definir la posición de cada uno en el asunto discutido e identificar los intereses que tienen en común, como objetivos compartidos y tareas interdependientes, para así lograr tener una visión más amplia y completa de la problemática.

A su vez. se debe mencionar la responsabilidad, dado que este rasgo de personalidad se refiere al grado en que las personas son cuidadosas, disciplinadas, diligentes. La presencia de este rasgo permitiría predecir en los líderes una mayor orientación hacia la

tarea, logrando de esta manera focalizarse hacia sus objetivos y metas, aún en la presencia de obstáculos y dificultades (Ones & Viswesvaran, 1997). Por lo tanto permitiría predecir no sólo el ajuste personal, sino el rendimiento laboral efectivo (Caligiuri, 2000)

En el caso de la apertura a la experiencia se refirió a los individuos que cumplen con las características de ser originales, innovadores, flexibles, que les gusta asumir nuevos riesgos y son curiosos sobre lo nuevo que puedan aprender. Es por lo anterior que los líderes globales que tienen una mentalidad abierta son capaces de percibir e interpretar adecuadamente las conductas de las personas oriundas del país de destino reduciendo la incertidumbre y el error de atribución según (Arthur & Bennet, 1995; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006). Van Der Zee y Van Oudenhoven (2000) quienes identificaron esta dimensión como apertura a las experiencias nuevas.

Por otro lado, es importante incluir la extroversión, dado que esta habilidad garantiza que los líderes tengan una buena relación tanto con subalternos como con pares, siendo esta una habilidad social en extremo importante en un entorno desconocido para el mantenimiento de los vínculos personales (Furnham & Bochner, 1986; Hogan & Shelton, 1998; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000).

Y por último se encuentra la estabilidad emocional dimensión que se considera central en el desenvolvimiento de los líderes ya que aquellos más estables emocionalmente resultarían más resistentes al estrés generado por el contexto cultural cambiante y esencialmente distinto del doméstico (Tung, 1981; Van Der Zee & Van Oudenhoven, 2000).

Ahora bien, en el artículo publicado por Abella C. (2003) se analizó la posibilidad de las democracias multiculturales en la era del globalismo. Para esto, se parte de que la globalización y el multiculturalismo son dos realidades relacionadas. Por lo tanto, el aumento de las desigualdades económicas en el mundo ha conllevado la emigración desde las zonas menos desarrolladas hacia las más prósperas, lo que ha supuesto la llegada a los países occidentales de gentes con diversas culturas. Pero, al mismo tiempo, el fenómeno de la globalización, ha generado el desgaste del Estado del Bienestar y de muchos derechos sociales y, en consecuencia, ha aumentado las desigualdades en el interior de los países desarrollados. De esta forma la integración socioeconómica y cultural de los inmigrantes se ve dificultada. Como resultado, se perfila un escenario con muchas sombras para la convivencia multicultural y la justicia social.

Además, en el artículo “*Las organizaciones de hoy son multiculturales*” (Himmelstern F, 2007) se consideró que una alta proporción de organizaciones son multiculturales, no solamente porque trabajan en países o ambientes donde se mezclan muchas culturas, sino porque están expuestas a una serie de valores y de prácticas diversos. Por lo tanto, las empresas deben darse cuenta de la importancia de difundir la comprensión de la diferencia de valores y prácticas culturales. Teniendo en cuenta, valores como lo es, la confianza, ya que permite una mejor interacción dentro de la organización; la comunicación, permitiendo la construcción de de vínculos, lo que a su vez integra los espacios; y por último, la competencia entendida como la posesión de habilidades y conocimientos que ayudan a comprender la realidad y actuar sobre ella.

Siguiendo esta misma línea, Heemann L, Salvagni J, Oltramati A & Menezes D, (2018) en Brasil, con base en el análisis de entrevistas individuales, se analizó la identidad del inmigrante en Brasil y la forma en que el multiculturalismo es abordado en el país a

través de las organizaciones de trabajo. Dando como resultado, que la emigración se genera por dos asuntos, en primera instancia, por huir de los problemas económicos, sociales y culturales; y, por otro lado, para mejorar la calidad de vida.

Por otro lado, la investigación realizada por A. Castro & M. Nader (2004) comparó los estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional entre una población civil y militar. Para esto, los investigadores utilizaron el Cuestionario del Camino-Meta (Path Goal Questionnaire) a una muestra de 1491 sujetos los cuales 1003 pertenecen a la población civil y 488 a la militar. En los resultados se encontró, diferencias entre ambos contextos, ya que el contexto organizacional resultó un modulador importante de los estilos de liderazgo en las organizaciones. Los civiles tenían preferencia por el estilo de liderazgo participativo haciendo intervenir a los subordinados en la toma de decisiones, comparados con los militares. La percepción del estilo de liderazgo predominante en el superior no estaba en relación con el tipo de puesto desempeñado (líder o subordinado) ya que resultaron percepciones homogéneas en contextos muy diferentes (civil y militar).

Adicionalmente, la investigación realizada por Lusine K. & Marina V. (2018) analizó las relaciones entre las estrategias de gestión de la identidad de la mayoría étnica rusa y sus actitudes hacia el multiculturalismo para identificar si ciertas estrategias son útiles o perjudiciales. Para esto, los investigadores utilizaron la plataforma Virtualexs.ru, que permite crear encuestas profesionales de marketing y pruebas psicológicas, que fueron aplicadas a una muestra de 307 sujetos, donde el 61.9% eran mujeres. Los hallazgos demostraron que las estrategias de gestión de identidad están relacionadas con las actitudes hacia la diversidad cultural y la igualdad en Rusia, así como con las expectativas de aculturación sobre si las minorías deben adoptar la cultura rusa dominante o mantener la suya propia.

En contraste, la investigación realizada por Pulido y Herrera (2017) analizó los predictores de ansiedad, felicidad e inteligencia emocional (IE), teniendo en cuenta la edad, género, cultura y estrato socioeconómico; y la relación existente entre dichas variables. Para esto, se contó con 811 participantes. El 71.6% de la muestra eran musulmanes, el 28.4% de la misma pertenecía a la cultura-religión cristiana, siendo el 46.1% varones y 53.9% mujeres. Como instrumentos de evaluación se empleó el STAIC (Spielberger, 2001), un cuestionario elaborado para evaluar la felicidad, junto con un cuestionario elaborado para evaluar como conjunto de habilidades la inteligencia emocional. Dando como resultado, la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre felicidad e inteligencia emocional, dando como resultado que los factores predictivos de la felicidad son la edad, cultura, el estado y sexo; mientras que los de inteligencia emocional son la edad, la cultura y el sexo.

Ahora bien, de acuerdo al discurso entregado, por el Segundo Congreso Internacional de Estudios del Caribe, celebrado en la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, en el año 2012, se expresó que las naciones del Caribe se ven en la necesidad de analizar y reconstruir los mitos fundacionales sobre los que construyen sus discursos de unidad nacional después de lograr la independencia. Estos mitos, si bien han servido el propósito inicial de desestimar la baja política, es decir, el faccionalismo y la posibilidad de ser, ahora son un obstáculo para el reconocimiento de la diversidad cultural. Por lo tanto, hasta que los mitos fundacionales no sean desechados, y fundamentados en la armonía racial, el multiculturalismo, es decir, el reconocimiento de la igualdad de las diferentes culturas en un mismo territorio nacional, sigue siendo un objetivo inalcanzable.

En esta misma línea, el artículo publicado por Bocarejo D, (2011) “*Dos paradojas del multiculturalismo colombiano: La espacialización de la diferencia indígena y su aislamiento*”

político”, estudió dos paradojas de los arreglos políticos del multiculturalismo en Colombia, relacionadas con la forma como se especializa la diferencia indígena; y con ellas, se examinaron sus implicaciones políticas. La primera paradoja es la forma como se juzga quién es o no un sujeto indígena legal, utilizando como una de las características predominantes el que un indígena viva en "su" resguardo rural. La segunda paradoja es el aislamiento político que se ha configurado entre indígenas y campesinos. De esta forma, la primera enfatiza la necesidad de entender el multiculturalismo como una práctica política contingente cuyas concreciones locales, regionales y nacionales deben tomarse en cuenta para entender su significado social y su alcance político. De esta forma, coexisten una gran variedad de actores que se deben tener en cuenta en el diseño metodológico del análisis, entre ellos se incluyen los grupos étnicos, los campesinos, los misioneros, los funcionarios públicos, las ONG y los grupos económicos, entre otros, con sus propias facciones y divisiones internas. La segunda aproximación procura, específicamente, entender cómo a partir de dichas articulaciones el multiculturalismo se ha insertado *en* y ha construido *una* cultura política particular.

De acuerdo con el autor Federico Varona (2007) en su investigación “*Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo*”, comparó las conductas comunicativas o estilos de comunicación de los empleados cuando interactúan con sus superiores, en Finlandia y en México. Para lograr esto, se utilizó la implementación del Cuestionario del Perfil de Conductas Comunicativas Empleado-Superior (CPCCES) de dicho autor. El cual fue creado para evaluar la frecuencia de conductas comunicativas que los empleados usan cuando se comunican con sus superiores. Los resultados obtenidos en la realización de esta investigación fueron que el estilo de comunicación de los empleados mexicanos es mucho más abierto y expresivo (activo, dinámico) que el de los finlandeses con respecto a la

frecuencia de conductas comunicativas que usan cuando se comunican con sus jefes. Mientras que el estilo de comunicación de los empleados finlandeses se caracteriza por ser más pasivo, reservado y menos expresivo que el de los mexicanos con respecto a la frecuencia de conductas comunicativas que usan cuando se comunican con sus jefes.

Así mismo, Patrick A. Edewor y Yetynde A. Aluko (2007) en el artículo “*Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations*” presentaron estrategias para gestionar la diversidad multicultural compuesta por empleados con diversos antecedentes étnicos, raciales, religiosos y de género; con el impacto en el comportamiento organizacional. No obstante, para el implemento de este cambio se requiere adoptar estrategias apropiadas en su gestión. Un ejemplo de esto fue, el hecho que la diversidad deba ser parte de los objetivos comerciales estratégicos de una organización. Logrando de esta manera llegar a la conclusión de que es de suma importancia para los jefes y los responsables de las políticas comprender los cambios en la fuerza laboral, teniendo en cuenta la demografía y el impacto de la creciente diversidad en el comportamiento humano en el lugar de trabajo.

Por esta misma línea, se encuentra el estudio “*Estilos de personalidad y aceptación de la diversidad cultural*” realizado por Sosa Fernanda y Zubieta Elena, el cual tuvo como objetivo investigar la relación entre los estilos de personalidad, la aceptación de la diversidad cultural y otros factores asociados. Tomando una muestra intencional de 104 sujetos de formación militar que iniciaban una experiencia de misión de paz en Haití por un período de 6 meses. Para esto se aplicó colectivamente un cuestionario autoadministrado compuesto por un conjunto de escalas además de datos sociodemográficos. Referentes al Cuestionario Big Five (Costa y McCrae, 1992; adaptación Castro Solano & Casullo, 2007), es un inventario de 44 ítems que evalúa los cinco grandes rasgos de la personalidad. A partir esto se concluyó

que el predominio del estilo de personalidad y de apertura a la experiencia, se asocia con actitudes favorables hacia el multiculturalismo y una auto-percepción de liderazgo intercultural adecuado. En relación a actitudes favorables a la diversidad cultural, las actitudes más etnorelativas se encuentran en quienes tienen un rango militar intermedio y en quienes no tienen personal a cargo. Para ser más específicos, son individuos abiertos, curiosos tanto del mundo interior como exterior, proclives a abrigar ideas nuevas y experimentar las emociones tanto positivas como negativas con mayor profundidad.

Adicionalmente, Fajardo (2007) en el texto "*Multiculturality: is it an Advantage or an Obstacle to Organizations?*" se hizo referencia al impacto que la globalización ha tenido en el mundo, dado que ésta ha generado una infinidad de cambios en todos los ámbitos, incluyendo el empresarial. Con los pasos de los días y estos cambios que han ocurrido, las organizaciones viven las ventajas y las dificultades que resultan de la multiculturalidad en el interior de estas. Para los Latinoamericanos es necesario reconocer el impacto de esta multiculturalidad y comenzar a plantear, a partir de la comunicación, estrategias que permitan a las empresas sacar el mayor provecho de esta situación para generar ganancias. El objetivo del análisis fue observar cómo las prácticas organizacionales en estos cinco países (México y Venezuela, Reino Unido, Japón, y Colombia), se ven afectadas por la multiculturalidad, además se busca diseñar y proponer campañas de comunicación que resulten realmente eficaces para la promoción de la importancia de la diferenciación cultural en una organización. En este caso es importante considerar la posibilidad de crear una guía que muestre de manera sencilla y concreta los diferentes tipos de comportamientos de los países en los que se desea realizar alguna actividad laboral que permita mostrar la mejor manera de respetar las diferencias existentes.

Hay que mencionar además que en este artículo titulado “*Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones*”, (Ramirez, 2008) planteó la importancia de saber aceptar y manejar la diversidad demográfica y cultural en una organización, para así poder lograr resultados que aporten al desarrollo de la empresa. Por lo tanto, el texto propuso que para lograr la meta de una organización diversificada todas las personas dentro de ésta tengan la posibilidad de entregar todo su potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad, raza o religión. Es posible afirmar que la diversidad cultural en una empresa puede generar ventajas. No obstante, para que esto se pueda dar es importante que se implementen las estructuras (políticas organizacionales, puestos de trabajo, normas) y las estrategias (planes, programas, objetivos y metas) necesarias para acortar las brechas comunicacionales y actitudinales entre las personas. No basta con brindar un curso o capacitación esporádica sobre diversidad cultural a los empleados. Los responsables del recurso humano deben lograr que el trabajo por gestionar la diversidad forme parte de la estrategia organizacional. Para el desarrollo de este estudio se analizaron 3 casos. En primer lugar, “Proceso de expansión de un banco europeo en Chile y SudAmérica -fines de los 80’, comienzo de los 90’”. En segundo lugar, “Apertura en Chile de empresa estadounidense de consultoría de negocios – fines de los 90’, principios de los 00’”. y por último “Empresa multinacional en el rubro de la explotación de recursos naturales no renovables – principio de los 00’ a la fecha”. En donde se manejó la siguiente forma: Estrategia, estructura, alineamiento técnico y dinámicas y resultados. A partir de esto se llegaron a algunas conclusiones como: en mercados cada vez más globalizados, las organizaciones que han logrado una transculturización real, perciben un mejor desempeño en sus negocios puesto que se benefician de su cultura interna y entienden mejor el mercado y las necesidades demandadas. La transculturización de las organizaciones se está transformando en una

necesidad clave para el éxito y la permanencia en el mercado. Una organización que quiere permanecer y sobresalir en el mundo globalizado es importante que entienda los procesos de integración cultural en los negocios y valorar las diferencias culturales como ventajas competitivas.

También cabe señalar el documento “*Diseño y validación de una prueba para medir competencias multiculturales en profesionales con personal a cargo en organizaciones del Valle del Cauca*” (Ospina, 2017), en el cual el objetivo principal fue el diseño y validación de un instrumento para lograr medir las competencias multiculturales que presentan los profesionales con personal a cargo del Valle del Cauca-Colombia. Tanto las competencias dinámicas como (comportamientos y creencias entrenables), como las estáticas (rasgos de personalidad) asociadas al ejercicio del liderazgo en contextos diversos. Es importante mencionar que la versión final del instrumento cuenta con 23 ítems asociados a 6 factores: sociabilidad, consideración, carisma, flexibilidad, empatía y comunicación. Fueron 410 participantes profesionales del Valle del Cauca (hombre y mujeres vinculados al sector empresarial y con personas a cargo). Los resultados que se pudieron obtener han señalado que la prueba posee propiedades psicométricas aceptables.

Como también se puede ver en el artículo “*The impact of cultural resources on multicultural team performance*” (García, 2010) en donde el objetivo fue examinar la importancia de los diversos valores nacionales para el desempeño de un equipo multicultural. Para poder lograr esto se tuvo que realizar un estudio exploratorio que utiliza un marco de recursos-procesos-resultados. Este estudio incluyó variables de procesos culturales y sociales para explicar el desempeño de tales equipos. Los resultados que proporcionó esta investigación fueron nuevas medidas de los recursos culturales del equipo y conclusiones. Logrando así hacer una contribución a la literatura, aportando de esta manera nuevas

hipótesis de investigación basadas en estudios en el Contexto de la organización multinacional.

Por el lado del artículo llamado “*Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior*” (Cely, 2016) se enfocó en identificar desde la antropología cultural las relaciones culturales e interculturales y socioeducativas que se establecen en las organizaciones y su incidencia en el clima laboral para el logro de los propósitos misionales, desde la perspectiva de la administración y la contabilidad social. Se estudió una institución de educación superior, perteneciente al sector de la economía solidaria; el alcance fue el conocimiento del tejido social de las organizaciones para mostrar cómo desde la comprensión de las relaciones y los significados que se establecen en la organización pueden llegar a mayor productividad. Los instrumentos para recolección de información fueron entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participante. Los resultados que arrojó esta investigación respecto a las relaciones laborales en general fue que se puede evidenciar un sentido de pertenencia y compromiso con relación a las metas y con la institución. En cuanto a las relaciones culturales e interculturales se percibió que hay un respeto hacia la diferencia de pensamiento y no hay discriminación, entre otras.

Con relación a lo anterior, una de las consecuencias del proceso de migración es el aumento de la complejidad en las dinámicas que se dan al interior de las organizaciones, debido a que, aceptar personal con diferentes perspectivas, costumbres y creencias provenientes de diferentes partes del país. Implica que las organizaciones desarrollen en sus líderes una serie de competencias específicas, que les permitan adaptarse a la cultura organizacional. Es decir, que para que un líder sea capaz de lograr los objetivos y metas

propuestas por la organización, debe saber gestionar de forma apropiada la diversidad cultural de éstos.

Pregunta de investigación:

- ¿En qué medida un programa de entrenamiento puede promover el desarrollo de competencias multiculturales?

Objetivo general:

- Evaluar en qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de competencias multiculturales en líderes empresariales de una organización del Valle del Cauca.

Objetivos específicos:

- Describir los niveles de desarrollo de las competencias multiculturales en los líderes de una organización del Valle del Cauca antes del inicio de las actividades del programa.
- Implementar un programa de entrenamiento que favorezca el desarrollo de las competencias multiculturales en líderes de una organización del Valle del Cauca.
- Describir los niveles de desarrollo de las competencias multiculturales en los líderes de una organización del Valle del Cauca al finalizar las actividades del programa.
- Comparar los niveles de desarrollo de las competencias multiculturales obtenidos por los líderes de una organización del Valle del Cauca antes del comienzo de las actividades y luego de la finalización de las mismas.

Método

Diseño

Para la realización de esta investigación se implementará un estudio no experimental longitudinal, dado que los registros y las observaciones serán con base en una muestra de sujetos en diferentes intervalos de tiempo (Bono, 2012). Es importante resaltar que, durante la observación y aplicación no se realizará ninguna manipulación directa en la población con la que se trabajará (Ato, Lopez y Benavente, 2013). La metodología que se implementará en este estudio será mixta.

Para la realización del programa de entrenamiento de competencias se dividirá el proceso en cinco sesiones las cuales serán explicadas a continuación:

Durante la primera sesión, se realizará una actividad llamada: *Framework: Intercultural competence model*, en donde se introduce los conceptos centrales que componen la estructura del entrenamiento intercultural, como también ayudar a las personas que están aprendiendo a conocer y desarrollar su propia competencia intercultural. Para esto se implementará un cuestionario tipo Likert con el fin de evaluar el desarrollo de las competencias interculturales y las interacciones con las personas presentes de otras culturas. Para finalizar, se realizará una auto-presentación cultural, en donde estén presentes los datos sociodemográficos, tales como ciudad o país de procedencia, formas de trabajo acostumbradas, las relaciones laborales tanto con sus compañeros como con sus jefes, horarios de trabajo, etc. Esto será presentado en una entrevista estructurada.

En la segunda sesión, se realizará *The great game of power*, que tiene como objetivo entender cómo el poder cambia de acuerdo a la cultura, el contexto, la visión y perspectiva,

las creencias. Asimismo, se busca aumentar el entendimiento que se tiene sobre el poder y la influencia que éste tiene en cualquier situación que se presente; esto se realizará mediante una actividad en la que se pretende que le proporcionen un valor a distintos objetos, por ejemplo, una mesa, silla, computador, para que así después pueda haber una discusión con sus compañeros sobre las razones de cada uno en particular. Posteriormente, se realizará *Dialogue within ourselves*, actividad que tiene el objetivo el poder “escuchar” y entender las voces internas personales; reconociendo la influencia que tienen los roles culturales en estos pensamientos personales, en el contexto de un tema controversial.

Con relación a la tercera sesión se trabajará a partir de *What other people say*, donde se busca que la persona pueda reconocer la dificultad de escuchar y narrar lo que un otro cuenta acerca de su cultura, sin poner en juego sus propias interpretaciones; esta actividad será realizada en parejas, una persona se encargará de enunciar un relato y el otro de repetir el mismo. Adicional a esto, se llevará a cabo el *Role playing cultural story*, dinámica en la que se busca reconocer el punto de vista por parte del que narra la historia o su vivencia cultural, es decir, uno de los compañeros se encargará de contar una historia culturalmente significativa y sus compañeros de representarla.

Por último, en la cuarta sesión, se implementará *The three chairs*, aquí se ilustrará cómo los estilos de comunicación influyen de manera directa en la constante comunicación con los compañeros de trabajo. Para el desarrollo de esta dinámica se realizarán grupos de tres integrantes, los cuales tendrán que asumir unos roles cada uno en particular frente a un tema que será propuesto por el investigador, uno de los participantes asumirá el rol de experto, el otro hablará de su posición personal, y por último, el tercero se encargará de escuchar ambas posiciones al tiempo, buscando observar cual de los otros dos integrantes logra obtener más su atención. Asimismo, se recreará el *Inside Circle, Outside Circle*, lo cual

permitirá que los participantes puedan crear una imagen visual frente a las diferentes creencias, ideas, experiencias que pueden tener los demás, y de esta manera lograr que haya una cohesión en los grupos y se pueda identificar tanto las diferencias como las similitudes que están presentes en los integrantes que forman el círculo. Es decir, una de las personas pasa al centro del círculo y comparte con los demás algo de sí mismo y en el caso de que algún miembro de la actividad se sienta identificado con lo que se está diciendo también pasa al centro con la persona.

Al llegar a la quinta y última sesión se pretende que los participantes sientan una confrontación con las ideas, prejuicios y estereotipos que pueden dominar en sus pensamientos con relación a los miembros del grupo. Concluyendo de esta manera con la sesión y culminando el programa.

Es importante resaltar que, para cada una de las sesiones realizadas se indicará de manera clara cuáles son las pautas específicas para llevar a cabo, con el fin de que haya un correcto entendimiento frente a la actividad. Además, al final de cada sesión se le entregará a cada persona un cuestionario, con el objetivo de recolección de datos, para proseguir con la respectiva tabulación.

La investigación se llevará a cabo en una organización de tamaño grande, con alrededor de 1.300 personas laborando. Se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía (servicios), la cual se dedica a la prestación de servicio de catering, ubicada en el ámbito gastronómico.

Participantes

Para esta investigación se convocaron y participaron de manera voluntaria 4 colaboradores, tres mujeres y un hombre respectivamente de una misma organización de la Ciudad de Cali. Para esto, se tuvo en cuenta que las personas a colaborar con la investigación tuvieran mínimo dos personas a cargo.

Instrumentos y medidas:

Para recolectar la información, se utilizó la Escala de Competencias Multiculturales de Líderes del Valle del Cauca (CMLVC, Ospina, 2017), la cual cuenta con 23 ítems con un tipo de 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, al nivel de confiabilidad, el instrumento se considera consistente, ($\alpha = 0.93$ para escala general).

Además, se tuvo en cuenta los diarios de campo obtenidos en cada una de las intervenciones realizadas, de modo que nos permitieran contrastar la información cuantitativa con datos cualitativos arrojados por ellos mismos.

Procedimiento:

Para dar inicio a la recolección de datos, se le entregó a cada uno de los participantes de dicha investigación el consentimiento informado, con el fin de poder administrar las diferentes herramientas de investigación. El programa de entrenamiento en competencias multiculturales se les aplicó a 4 líderes, que fueron escogidos por persona a cargo de recursos

humanos, en un espacio proporcionado por la organización, que permitió realizar los talleres y cumplirlos a cabalidad, teniendo en cuenta que cada taller tenía la presencia de un investigador cualificado.

Análisis de datos

Para llevar a cabo la organización y recopilación de la información se tuvo en cuenta una base de datos en el programa SPSS, la cual nos permitió analizar los datos encontrados durante la investigación.

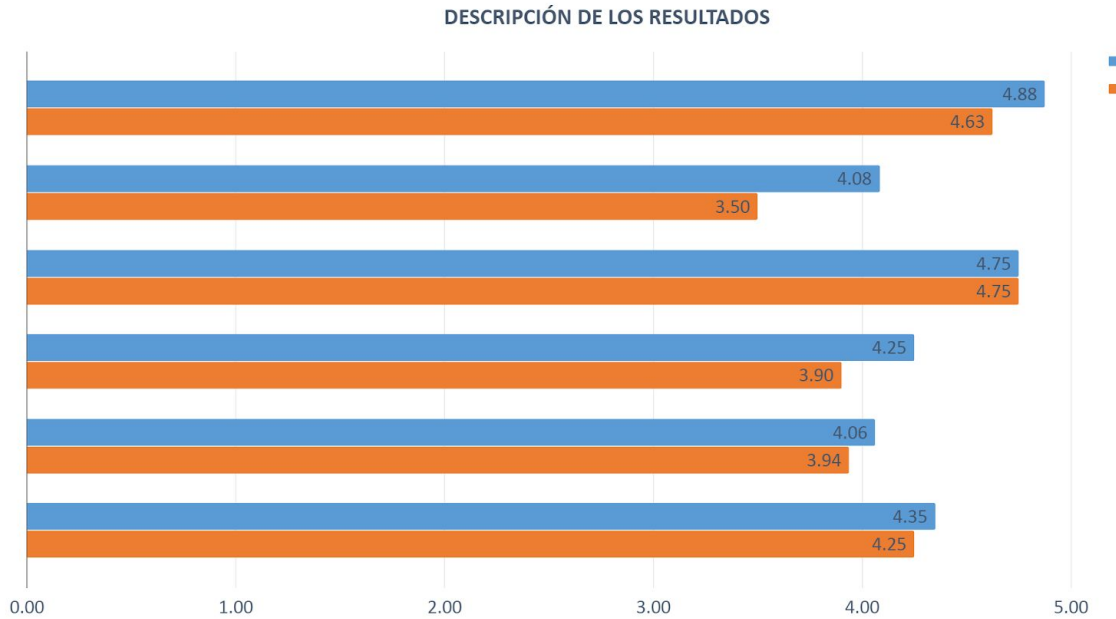
Para el análisis de los datos se tuvo en cuenta los postulados de Hernández (2010), que refiere que la prueba t se utiliza para comparar los resultados de una preprueba con los resultados de una posprueba, donde se comparan las medias y las varianzas del grupo en dos momentos diferentes (p.428). De tal manera, que dicha prueba nos permitió tener en cuenta la línea base que es el nivel de desarrollo de las competencias al inicio y el resultado final dado por la implementación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales.

Además, se tuvieron en cuenta los diarios de campo realizados por los líderes y los registros por parte de las investigadores, los cuales nos permitieron dar un informe cualitativo que sirvió como complemento a los datos cuantitativos arrojados por la prueba aplicada.

Resultados

La evaluación realizada a los líderes de la organización constó de tres etapas, sin embargo para el presente estudio solo se tuvieron en cuenta, la etapa inicial y la etapa final. En las cuales se llevaron a cabo la aplicación del mismo cuestionario. A continuación, se

muestran los resultados obtenido por lo líderes con relación al nivel de desarrollo de sus competencias multiculturales:



Azul: Quinta Sesión - **Roja:** Primera Sesión

De manera descriptiva, en el gráfico 1 presentado anteriormente se observa que en el caso de *habilidades de comunicación*, se puede apreciar que en la primera sesión se obtuvo una puntuación de 4.63 y en la quinta de 4.88 presentando una diferencia de -0.25. En el caso de *empatía*, se obtuvo una diferencia de -0.58 entre la primera sesión y la quinta. En referencia a *actitudes hacia la multiculturalidad*, la puntuación global fue la misma al comienzo y al final del programa. *Liderazgo* presenta una variación de -0.35 entre los dos encuentros reseñados pues en la primera sesión la puntuación fue de 3.90 y en la quinta 4.25, mientras que las *habilidades para generar inclusión*, mostraron una variación -0.12 entre la primera y quinta intervención y, finalmente, la *sociabilidad* mostró un ajuste de -0.10 entre ambas sesiones.

Adicional a esto, se efectuaron un par de pruebas t de student que dan cuenta de muestras relacionadas en las que se pudieron evaluar pre y post de la intervención las competencias multiculturales. Durante la primera sesión, se intervino con temas acerca de la comunicación, en esta sesión la evaluación se realizó al inicio de la intervención; pero durante la quinta sesión la evaluación se realizó al final de la intervención. De acuerdo con los resultados de la tabla 1, los resultados no mostraron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las competencias.

Tabla 1

Comparación de resultados

Competencias	Promedio	Desvío	Prueba T	Significación
Sociabilidad	.10000	.11547	1.732	.182
Inclusión	.12500	1.23322	.203	.852
Liderazgo	.35000	.66081	1.059	.367
Actitudes	.00000	.88976	.000	1.000
Empatía	.58250	.62909	1.852	.161
Comunicación	.25000	.50000	1.000	.391

Ahora bien, teniendo en cuenta los registros de observación tomados por las investigadoras en base a los enunciados de los líderes en el transcurso del programa de entrenamiento, se pudieron apreciar relatos como: (Pude comprender que muchas veces he tendido a obviar información para no perder tiempo y sacar las cosas lo más rápido posible)(sujeto A); (en la última evaluación me di cuenta que nos interesa más la pérdida de tiempo que realmente escuchar a nuestro colaborador)(sujeto B); y, (llevamos trabajando tanto tiempo juntos y ni

siquiera sabemos cosas simples del otro)(sujeto C) lo que nos permite inferir que no obtener resultados significativos de manera cuantitativa, no significa que no se hallan desarrollo de dichas competencias en los líderes. Por el contrario, demuestra que los líderes adquirieron y re significaron los conocimientos que ya tenían con base en los nuevas herramientas que se le brindaron durante el programa de entrenamiento.

Conclusión

Como resultado de la aplicación y evaluación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales, obtuvimos que en términos cuantitativos no se mostraron cambios significativos, lo que nos llevó a fijarnos más detenidamente en los resultados cualitativos arrojados por los diarios de campo, en donde sí se pueden evidenciar resultados significativos. Pues en los informes realizados por los colaboradores que hicieron parte de esta investigación y en los registros obtenidos mediante la observación, se puede apreciar que existió una re significación de los conceptos trabajados bajo el concepto de competencias multiculturales, lo que generó cambios en la manera como se autoevalúan y en su dimensión subjetiva, pues a partir de la experiencia con el programa lograron comprender el proceso de interacción que tienen ellos al ser vistos por otros como jefes. En este sentido, se evidencia que los espacios de comunicación y conocimiento permiten el fundamento base para crear un cambio en sus habilidades, que funcionan a nivel gerencial, pues trabajan en el escuchar al otro diariamente con la variable tiempo y sin obviar información que los subordinados le puedan brindar,

Discusión

De acuerdo con algunos autores tales como Selmer, (2009) y Van Oudenhoven, Mol y Vander Zee (2003), quienes afirman que en los dos primeros módulos de los programas de

entrenamiento (conciencia y conocimiento) se tiene como propósito proporcionar las bases adecuadas para posteriormente desarrollar las habilidades. Asimismo, es importante mencionar que estos dos primeros, al ser aspectos teóricos no requieren de un entorno específico como tal, sin embargo, cuando se habla del desarrollo efectivo de habilidades puntuales, sí es importante la experiencia con el contexto directo en el que se va a desenvolver el líder con sus subordinados, dado que el desarrollo de actividades genéricas no aporta en gran medida en el entendimiento de situaciones puntuales que los líderes trabajaran en su entorno laboral específico.

Con relación a lo dicho anteriormente se puede afirmar que el hecho de que se hayan producido transformaciones en la dimensión subjetiva, después de la finalización de los dos primeros módulos (conciencia y conocimiento), puede ser porque principalmente en estos, se clarifican los aspectos teóricos y conceptuales sobre las competencias multiculturales, sin presentar alguna variación por el entorno en el que cada uno trabaja y que las actividades referentes al desarrollo de habilidades por su parte, si requiere involucrar situaciones y contextos específicos laborales.

Lo que lleva a que sea tan importante incluir el componente práctico en el sitio donde la persona trabaja y la consideración de las condiciones ambientales para obtener en mayor medida programas más efectivos para el desarrollo de competencias multiculturales.

En la aplicación del programa de entrenamiento encontramos como limitaciones por ejemplo:

- 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.
- Se realizó las actividades en horario laboral, implicando posiblemente una dependencia de pensamientos relacionados con las funciones o tareas que tenían pendientes por realizar al finalizar la sesión. Lo que llevaba a que su disposición y enfoque no fuera total y únicamente hacia el programa.

Por estas razones 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. Dado que son habilidades muy puntuales que se relacionan con el tipo de contexto en el que cada persona se desenvuelve.

Anexo: consideraciones éticas

Es importante afirmar que en el proceso de la investigación los participantes de ésta no estarán expuestos a ningún riesgo para su salud o bienestar. Además con anticipación los participantes conocerán los objetivos de nuestra investigación y la forma en que abordaremos cada una de las sesiones contando con que su participación será de manera voluntaria.

Asimismo, es importante resaltar la importancia de la confiabilidad con relación a los datos que se recogerán, pues siempre se abordará de manera anónima y la información será registrada mediante códigos, puesto que es un trabajo con una finalidad académica. Se les proporcionará un consentimiento informado, donde se afianzará lo anteriormente dicho.

Para terminar, los participantes pueden presentar expectativas frente a lo que percibieron de la investigación en relación con la eficiencia del programa de entrenamiento. Con respecto a la información que se recogió y se analizó, ésta se brindará mediante los resultados obtenidos a todos aquellos participantes que muestren un interés por conocerla, mediante una citación, Asimismo, al gerente general, será partícipe de una retroalimentación que incluirá, los objetivos y los resultados del informe del desempeño en general, lo que llevará a que no se entere de los resultados de manera individual.

Bibliografía

- Abella, C. (2003). Globalización y multiculturalismo. *Scripta Nova*, 7 (135). Recuperado el 13 de junio de 2017 de <http://www.ub.edu.co/geocrit/sn/sn-135.htm>
- Bocarejo, D. (2011). Dos paradojas del multiculturalismo colombiano: la espacialización de la diferencia indígena y su aislamiento político. *Revista Colombiana de Antropología*, 47(2), 97-121
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P (1997). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencia 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
- 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 Practica Profesional en Psicología y XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Cely-López, Carmen Luz & Gómez-Niño, Ofelia (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad

social. Caso institución de educación superior. Cuadernos de Contabilidad, 17(43), 183-201.

<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-43.paoc>

. Certain, M. O., & Caridad, M. (2009). Competencia comunicacional en la gestión gerencial comunitaria. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(1), 35-51.

- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line)(27/03/2.000). Revisado el, 14.

- 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.

- DANE (2005). CENSO GENERAL 2005, Movilidad poblacional de Cali y su área metropolitana. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- DANE (2007). Colombia: Una nación multicultural. Su diversidad étnica. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- Editorial. *Memorias (2013) : Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*, (21), 1-2. Retrieved May 16, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-88862013000300001&lng=en&tlng=es.

- Fajardo, Verónica. (2007). Multiculturalidad: ¿ventaja u obstáculo de las organizaciones?. *Signo y Pensamiento*, (51), 109-117. Retrieved May 16, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200010&lng=en&tlng=es.

- Felipe Álvarez, H. (2013). Administración y la diversidad cultural. *Gestión Joven*, (11), 117-138

- García-Cabrera, Antonia Mercedes, & García-Soto, María Gracia. (2010). The impact of cultural resources on multicultural team performance. *Innovar*, 20(38), 141-160. Retrieved May 16, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000300011&lng=en&tlng=en.
- Grigoryan, Lusine & Kotova, Marina. (2018). National Identity Management Strategies: Do they Help or Hinder Adoption of Multiculturalism in Russia?. *Psychology in Russia: State of the Art*. 11. 18-35. 10.11621/pir.2018.0302.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales . *Signo y Pensamiento* 51, (XXVI), pp. 1-12
- Ketzer, Lisiane Selaimen Heemann, Salvagni, Julice, Oltramati, Andrea Poletto, & Menezes, Daiane Boelhouver. (2018). Immigration, identity and multiculturalism in brazilian organizations. *Interações (Campo Grande)*, 19(3), 679-696. <https://dx.doi.org/10.20435/inter.v19i3.1673>
- Morella, O. (2017). Diseño y validación de un aprueba para medir competencias multiculturales en profesionales con personal a cargo en organizaciones del Valle del Cauca. Universidad Icesi. Cali.
- 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 Cardona, M. (2017). Diseño y validación de una prueba para medir competencias multiculturales en profesionales con personal a cargo en organizaciones del Valle del Cauca.
- Pulido, F., & Herrera, F. (2018). Predictores de la felicidad y la inteligencia emocional en la educación secundaria. *Revista Colombiana de Psicología*, 27, 71-84. <https://doi.org/10.15446/rcp.v27n1.62705>

- Ramírez, L. M., & León, A. D. R. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Tyler, F. B. (2012). Transcultural ethnic validity model and intracultural competence. *Online Readings in Psychology and Culture*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.970/23070919.1106>
- Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 137 - 149. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4600>
- Zubieta, Elena. (2010). Estilos de personalidad y aceptación de la diversidad cultural. In *Memoriam María Martina Casullo.. Revista de Investigaciones en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología, UBA. 0329-5893.. 15 (2).* 153-169.

-