



Cali, noviembre de 2018



Castillo, Yamileth
UNIVERSIDAD ICESI – MAESTRIA EN EDUCACIÓN



Evaluación De La Efectividad De Un Programa De Formación Para El Desarrollo
De Las Competencias Interculturales, Implementado En Una Empresa Del Valle
Del Cauca.

Nora Yamileth Castillo Barrios

Universidad Icesi
Posgrados Facultad de Humanidades
Maestría en Educación
Cali, 2018



Evaluación De La Efectividad De Un Programa De Formación Para El Desarrollo De Las Competencias Interculturales, Implementado En Una Empresa Del Valle Del Cauca.

Trabajo de grado para optar al
título de Maestría en Educación

Director de trabajo de grado:

Martín Nader, Psicólogo PhD. Psicología Organizacional

Universidad Icesi
Posgrados Facultad de Humanidades
Maestría en Educación Cali, 2018

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen | 4 |
| Introducción..... | 6 |
| 1. Problemática investigada..... | 10 |
| 1.1. Formulación del problema | 10 |
| 1.2. Justificación..... | 10 |
| 2. Objetivo general y específicos | 13 |
| 2.1. Objetivo general | 13 |
| 2.2. Objetivos específicos | 13 |
| 3. Referentes teóricos de la investigación..... | 14 |
| 3.1. Marco teórico | 14 |
| 3.2. Síntesis del marco teórico | 27 |
| 3.3. Estado del arte | 28 |
| 3.4. Síntesis | 33 |
| 4. La estrategia metodológica usada en el desarrollo de la investigación | 34 |
| 4.1. Contextualización del escenario de investigación..... | 34 |
| 4.2. Estrategia de investigación..... | 34 |
| 4.3. Descripción de los instrumentos de recolección de la información. | 35 |
| 4.4. Ficha del cronograma de trabajo | 38 |
| 4.5. Descripción de los sujetos de la investigación..... | 39 |
| 4.6. Análisis del perfil de los sujetos..... | 43 |
| 5. Presentación de los resultados | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1. Análisis descriptivo | 44 |
| 5.2. Sociabilidad | 47 |
| 5.3. Habilidad Inclusión | 49 |
| 5.4. Liderazgo | 51 |
| 5.5. Actitud de Multiculturalidad..... | 53 |
| 5.6. Empatía..... | 55 |
| 5.7. Habilidades de Comunicación | 57 |
| 6. Discusión y Conclusiones | 60 |
| Bibliografía..... | 65 |
| Anexos | 69 |

Listado de anexos

| | |
|---|-----------|
| <i>Anexo 1 Metodología del programa</i> | <i>69</i> |
| <i>Anexo 2 Batería de pruebas CM-LVC.....</i> | <i>75</i> |

Listado de gráficos

| | |
|--|-----------|
| <i>Gráfico 1 Dimensiones de la Educación intercultural</i> | <i>15</i> |
| <i>Gráfico 2 Modelo de Componentes de las competencias interculturales</i> | <i>21</i> |
| <i>Gráfico 3 Modelo de las competencias interculturales</i> | <i>23</i> |
| <i>Gráfico 4 Modelo Piramidal de las competencias interculturales.....</i> | <i>24</i> |

| | |
|---|-----------|
| <i>Gráfico 5 Modelo de Procesos de las competencias interculturales.....</i> | <i>26</i> |
| <i>Gráfico 6 Edades y Estratos del Grupo Estudiado</i> | <i>39</i> |
| <i>Gráfico 7 Distribución por estrato del grupo estudiado.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Gráfico 8 Participación porcentual del grupo estudiado por genero</i> | <i>41</i> |
| <i>Gráfico 9 Participación porcentual del grupo estudiado por ciudad de nacimiento</i> | <i>41</i> |
| <i>Gráfico 10 Participación porcentual del grupo estudiado por estado civil.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Gráfico 11 Participación porcentual del grupo estudiado por nivel de estudio.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Gráfico 12 Participación porcentual del grupo estudiado por dominio de otro idioma</i> | <i>42</i> |
| <i>Gráfico 13 Perfiles de los sujetos.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Gráfico 14 Comportamiento de la dimensión Sociabilidad para todos los sujetos .</i> | <i>48</i> |
| <i>Gráfico 15 Comportamiento de la dimensión Liderazgo para todos los sujetos</i> | <i>52</i> |
| <i>Gráfico 16 Comportamiento de la dimensión Interculturalidad para todos los sujetos</i> | <i>54</i> |
| <i>Gráfico 17 Comportamiento de la dimensión empatía para todos los sujetos</i> | <i>56</i> |
| <i>Gráfico 18 Comportamiento de la dimensión comunicación para todos los sujetos</i> | <i>58</i> |

Listado de tablas

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabla 1 Asociación de las preguntas con las dimensiones estudiadas</i> | <i>37</i> |
| <i>Tabla 2 Ficha del cronograma de trabajo.....</i> | <i>38</i> |

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 3 Análisis descriptivo de los sujetos (1)</i> | 45 |
| <i>Tabla 4 Análisis descriptivo de los sujetos (2)</i> | 46 |
| <i>Tabla 5 Análisis Descriptivo de la dimensión sociabilidad</i> | 48 |
| <i>Tabla 6 Prueba t student pareada para la dimensión sociabilidad</i> | 49 |
| <i>Tabla 7 Análisis descriptivo de la dimensión habilidad de inclusión</i> | 50 |
| <i>Tabla 8 Prueba t student pareada para la dimensión habilidad de inclusión</i> | 51 |
| <i>Tabla 9 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo</i> | 51 |
| <i>Tabla 10 Prueba t student pareada para la dimensión liderazgo</i> | 53 |
| <i>Tabla 11 Análisis descriptivo de la dimensión actitud de multiculturalidad</i> | 53 |
| <i>Tabla 12 Prueba t student pareada para la dimensión actitud de multiculturalidad</i> | 55 |
| <i>Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión empatía</i> | 55 |
| <i>Tabla 14 Prueba t student pareada para la dimensión empatía</i> | 57 |
| <i>Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación</i> | 57 |
| <i>Tabla 16 Prueba t student pareada para la dimensión comunicación</i> | 59 |

Resumen

Evaluar la eficiencia de un programa de formación para el desarrollo de las Competencias Interculturales, implica un proceso investigativo que articula elementos como la observación, la documentación, la argumentación; y para este caso en concreto, por los escasos estudios realizados en Colombia, puede dificultar por momentos la elaboración de los análisis; tal vez por tratarse de un tema relativamente nuevo. Revisar las metodologías y los modelos usados en las diferentes experiencias encontradas en países europeos, hacen de este estudio; un reto, para educadores, líderes de organizaciones y profesionales de diferentes áreas, a fin de que puedan presentar propuestas que resulten apropiadas para el desarrollo de esta competencia. Validar la efectividad de los ejercicios de aprendizaje, la profundización en el avance progresivo de los individuos, el seguimiento guiado (casi que personalizado) y aspectos como la conciencia que tocan la sensibilidad psicológica del sujeto, sumado a una condición social de puertas y de mente abierta; son ingredientes que se requieren en la fórmula para el desarrollo de esta competencia en ambientes y contextos culturalmente diversos. La conjugación de variables sociales, culturales, pedagógicas, psicológicas y hasta políticas, tienen su lugar en el desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES; se requiere ir mucho más allá de la frontera imaginaria que se trazan en las divisiones políticas de los territorios.

Palabras claves: Conciencia, Interculturalidad, Competencia, Cultura, Diversidad.

Abstract

Evaluate the efficiency of a training program for the development of INTERCULTURAL COMPETENCES, involves a research process that articulates elements such as observation, documentation, argumentation; and for this case in particular, due to the few studies carried out in Colombia, it may be difficult at times to prepare the analyzes; maybe because it's a relatively new topic. Review the methodologies and models used in the different experiences found in European countries, make this study; a challenge in the immediate future, for educators, leaders of organizations and professionals from different areas, so that they can present proposals that are appropriate for the development of this competence. Validate the effectiveness of the learning exercises, the deepening in the progressive progress of the individuals the follow-up, guided and almost that personalized and aspects as the conscience that touch the psychological sensitivity of the subject, added to a social condition of doors and of open mind ; they are ingredients that are required in the formula for the development of this competence in culturally diverse environments and contexts. The conjugation of social, cultural, pedagogical, psychological and even political variables have their place in the development of INTERCULTURAL COMPETENCES; it is necessary to go far beyond the imaginary frontier that is drawn in the political divisions of the territories

Keywords: Awareness, Interculturality, Competence, Social, diversity

Introducción

Evaluar el grado en que un programa de formación para el desarrollo de COMPETENCIAS INTERCULTURALES propone el reto de revisar metodología, contexto, dinámica, contenido, perfiles, entre otros aspectos.

En esta investigación se analizaron, los resultados alrededor del alcance y la efectividad que se logró con la implementación de un programa de formación para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, en un grupo de empleados de una empresa fabricante de tintas para el sector de Artes Gráficas, ubicada en la zona Industrial de Yumbo municipio del Valle del Cauca. La empresa es una compañía que a lo largo de su historia en el mundo laboral ha vivido, en diferentes momentos, mezclas culturales tanto del orden regional como internacional, por eso la propuesta de implementar un programa de formación para el desarrollo de Competencia Intercultural, previamente diseñado, fue bien recibida.

El programa implementado, proponía un tiempo determinado de cinco semanas, para el desarrollo y la finalización, sin embargo, para este caso, la empresa solicitó reducir el tiempo; por lo que se acordó trabajar solamente cinco días distribuidos en dos semanas. Todas las condiciones para el desarrollo del trabajo se concertaron, negociaron y aprobaron; respetando en todo momento, las normas y reglas exigidas por la empresa; atendiendo principalmente la recomendación de no afectar la operatividad del recurso facilitado.

Para este proyecto de formación, se realizan lecturas de algunos autores que abordan el tema desde lo académico y otros, desde las organizaciones. En algún momento estos dos aspectos, el educativo y el organizacional, convergen en contextos donde se presenten situaciones de multiculturalidad por efecto del mundo completamente globalizado. La tendencia y la dinámica del mercado, empujan a las instituciones educativas a incorporar programas de capacitación permanentes dirigidos a: estudiantes, directivos y docentes; para desarrollar habilidades de relacionamiento cultural, al igual, que las empresas les exigen a los profesionales, que sean competentes en el campo de la multiculturalidad.

Todas estas condiciones se dieron, en parte por el cambio de siglo que dejó una estela de transformaciones, donde el hombre unido a los avances tecnológicos; se responsabilizó de mantener la cambiante economía que se presentó a finales del siglo XX, en un mundo que ya se empezaba a mostrar multiculturalmente diverso. También para este individuo se visualizaron cambios en su forma de pensamiento moral, en su comportamiento ético, en su razonamiento coherente; por lo que se supone se venía preparando para entender y aceptar el mundo de las otras culturas (Sabariago, 2002).

Esta dinámica abrió el camino hacia procesos formativos mucho más amplios, con menos fronteras y con un creciente relacionamiento cultural; situación que tuvo sus raíces en las corrientes y reivindicaciones políticas y sociales, en el auge de los movimientos étnicos, el auge de los procesos migratorios y por la apertura de las

fronteras; empujando la revolución tecnológica de las comunicaciones. (Sabariego, 2002)

En Colombia, el fenómeno de la Educación intercultural nace como en la mayoría de los países europeos; de una corriente de revolución política social y cultural, manifestada como el desarrollo y la evolución de la etnoeducación (Cortez, 2015). Sin embargo, el énfasis de este movimiento se ha dado, principalmente, en el ámbito de las organizaciones étnicas y por momentos en contraposición con la política educativa, pero también se han logrado algunos procesos integrativos a través de proyectos de educación bilingüe, educación indígena, educación intercultural, cátedra de estudios afrocolombianos.

En el mundo empresarial la mezcla cultural se ha conjugado en una relación directa entre lo local y lo global, lo humano y lo social, lo económico y lo político, así lo sustenta (Comas, ANTROPOLOGÍA ECONÓMICA, 1998): “La mundialización de la economía es el resultado de la expansión de la economía de mercado, pero se trata de un proceso heterogéneo y diverso, que implica muchas variaciones locales, por la síntesis particular que se produce en cada lugar entre las nuevas y las viejas formas de producción”. Por otro lado el análisis de los resultados de los ejercicios realizados a empleados de algunas compañías de Estados Unidos, dan cuenta de la importancia de apreciar y respetar la diversidad cultural, además de las transformaciones que se logran gracias a que las empresas estructuran programas completos de formación para conseguir el potencial en cada uno de sus empleados,

lo que se traduce en una mejor comunicación, en el empoderamiento de las negociaciones y un cumplimiento constante de las metas trazadas. (Dubrin, 2003)

En la medida en que los empleados de una compañía logren desarrollar habilidades para desenvolverse en contextos culturalmente diversos, la organización verá una disminución de los problemas en cuanto a la administración del recurso humano, redundando en beneficios económicos; disminuyendo los conflictos internos, resolviendo problemas de comunicación y evitando rupturas de lazos de negociación. Es natural y normal que a medida que aumenta el intercambio comercial mundial, se incrementa el relacionamiento con personas de diferentes cultura siendo la negociación uno de los dos pilares que soportan la teoría de la interculturalidad en las organizaciones; el otro pilar es el de la Comunicación (DUBRIN, 2003). “El hecho de que los negocios tiendan a ser cada vez más internacionales, ha acrecentado la importancia de entender el comportamiento organizacional internacional. Las empresas de tamaño pequeño y mediano, así como los gigantes corporativos dependen cada vez más de sus transacciones con otros países” (DUBRIN, 2003, pág. 324).

1. Problemática investigada

1.1. Formulación del problema

¿En qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de COMPETENCIAS INTERCULTURALES, en los empleados de una compañía de artes gráficas del Valle del Cauca?

1.2. Justificación

El mercado globalizado de cara a los ejecutivos que forman parte de las organizaciones se muestra exigente. Ellos se enfrentan, permanentemente, a un mundo de amplia diversidad en los negocios, y los obliga a que se desenvuelvan en ambientes multiculturales. El desarrollo de las competencias interculturales aporta elementos de valor a las organizaciones impactando positivamente, pues redundan en beneficios individuales y colectivos; potencializando las habilidades para comunicarse, para establecer relaciones efectivas de negocios y para desempeñarse como ejecutivos exitosos, en el marco organizacional; así lo muestra un aparte del informe presentado a la UNESCO por la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI: “De la comunidad de base a la sociedad mundial”, dando una clara muestra de la preocupación de la “sociedad” que en los últimos tiempos se ha dedicado al estudio de interculturalidad como competencia” (DELORS, 1996).

En el Informe de la Comisión Mundial sobre Cultura y Desarrollo de 1997, como un reconocimiento a los principios y valores contenidos allí; que en todos los casos propenden por la divulgación, comunicación, concientización, así como la responsabilidad y el compromiso para adquirir las competencias necesarias que se requieren para lograr un estado pleno de armonía y respeto, evitando las diferencias sociales y culturales, pero sin perder la propia identidad. Es decir, una educación ciudadana, una educación intercultural para toda la comunidad, para una sociedad en permanente evolución en un contexto cultural y económicamente diverso.

En países como Lituania la educación intercultural se ha convertido en un requisito para todos los procesos de formación, ya que las exigencias en el mercado laboral piden a los profesionales un conjunto de competencias, no solo en su campo disciplinar, sino que contemplan una serie de condiciones y entre ellas LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES; que sin lugar a dudas a tomado una fuerza importante para el proceso de selección de muchas empresas y para la promoción de ascensos internos con gran proyección (Navatiene & Rimkeviciene, 2012).

Las cifras que entregó el Comité Económico para el desarrollo en el 2006; dan cuenta de la necesidad de formar estudiantes y ciudadanos en el conocimiento, en la manera adecuada de llegar a una cultura específica y en la forma adecuada de relacionarse con otras culturas, desarrollándose en LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, pues más del 88 % de la economía mundial se hace a través del intercambio entre naciones; además de conocer, lo que las otras personas con

las que se está interactuando, tienen para ofrecer en el contexto político, social y cultural (Deardorff, 2009)

2. Objetivo general y específicos

2.1. Objetivo general

Establecer en qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de COMPETENCIAS INTERCULTURALES en los empleados de una compañía de artes gráficas del Valle del Cauca.

2.2. Objetivos específicos

Implementar un programa de entrenamiento, diseñado para el desarrollo de COMPETENCIAS INTERCULTURALES, en empleados de una compañía de artes gráficas del Valle del Cauca.

Determinar si luego de la finalización de la implementación del programa de entrenamiento, se produjeron variaciones en los niveles de desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES en empleados de una compañía de artes gráficas del Valle del Cauca.

3. Referentes teóricos de la investigación

3.1. Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo, se revisaron algunos escritos de diferentes autores, ya que pese a que el programa que se implemento o estaba previamente diseñado con estudios que teóricamente lo soportan (Connerley & Pedersen, 2005); hay todavía mucho camino por recorrer, pues en torno a la educación intercultural y a los procesos de multiculturalidad en las organizaciones se han venido documentando desde hace aproximadamente dos décadas; tal es el caso de la temática desarrollada por (Sabariego, 2002), donde partiendo de cinco dimensiones, nos orienta hacia una sociedad de puertas abiertas. *“De la comunidad local a una sociedad mundial”*, transformar las fortalezas individuales en fortalezas colectivas. *“De la cohesión social a la participación democrática”*, la necesidad de moldear la sociedad hacia un ambiente culturalmente igualitario. *“Del crecimiento económico al desarrollo humano”*, construcción de valores y de tejido social *“Hacia la sociedad de la información”*, Educación del siglo XXI, marcada por la creatividad, el sano individualismo, las iniciativas en todos los campos del saber. *“El proyecto de construcción Europea”*, sentido de pertenencia desde una pedagogía de la inclusión; y a su vez esta última dimensión, orienta este modelo original de (Banks, 1993); contemplando cinco elementos claves como plataforma para lograr el cambio en el camino de la interculturalidad: *“El conocimiento como base”*, apertura hacia el conocimiento de las culturas, *“La aceptación como condición”*, apertura hacia el

respeto y actitud de aceptación hacia todo ser humano, “*La valoración como impulso*”, apertura hacia reconocer la riqueza cultural y personal en las otras personas, “*La cohesión social y el desarrollo de las personas como horizonte*”, apertura por la construcción de una comunidad libre para servir, “*La ciudadanía intercultural como proceso*”, apertura para participar de procesos estratégicos profundos, que permitan la transformación cultural dentro y fuera de la formación académica, a través de la aceptación y una actitud netamente solidaria. (Bartolomé, 2003).

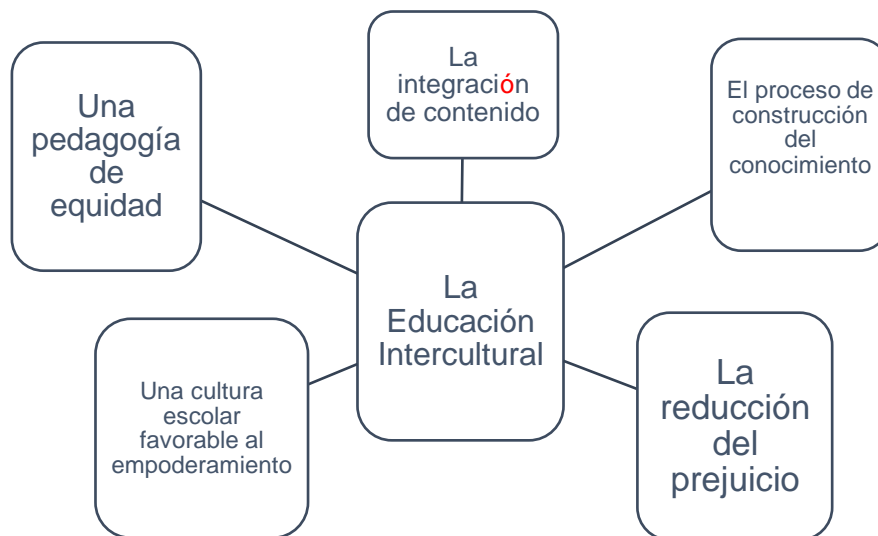


Gráfico 1 Dimensiones de la Educación intercultural

Fuente: Diseño propio, tomado textualmente de James A. Banks – 1997

Así mismo, el fenómeno de la interculturalidad en el contexto global europeo lo analizan (Sales & García, 1997) apoyándose en las perspectivas teóricas de la antropología, la psicología, la sociología, la lingüística y por supuesto la pedagogía

a fin de restarle ambigüedad al concepto, para convertirlo en un criterio menos radical, más dinámico; que invita al dialogo y al intercambio permanente de los grupos culturales, alejándose del etnocentrismo propio de las otras corrientes ideológicas y concentrándose en el hecho de que ninguna cultura es superior a otra, ni mucho menos dominante; y ocupándose de encontrar similitudes para el desarrollo de las comunicaciones en todas las culturas, lo cual implica unas altas dosis de empatía y de reconocimiento hacia el otro, en un camino que conduce al dialogo para el enriquecimiento mutuo.

Desde la perspectiva psicológica se abordan los procesos del desarrollo cognitivo y los aprendizajes que asumen los individuos para la aculturación¹. El aporte de la sociología para el estudio de este fenómeno se fundamenta en aspectos relacionados con el conflicto y la desigualdad social. El aporte de la pedagogía se concentra en procesos que enriquecen la cultura, interviniendo directamente a través del contacto entre las culturas; recreando condiciones de igualdad y justicia social:

“De ahí que la educación Intercultural no pueda asumir toda la responsabilidad en la consecución de esta justicia social necesaria, pero sí puede mediante los mecanismos pedagógicos, propiciar esta interacción dialógica entre culturas, en un clima democrático que defienda el derecho a la diversidad en el marco de la igualdad de oportunidades, flexibilizando los modelos culturales que se

¹ La aculturación es el proceso a través del cual un individuo, un grupo de personas o un pueblo adquieren y asimilan los rasgos y elementos de otra cultura diferente a la propia.

trasmiten en la escuela, de manera que los alumnos puedan disponer de una mayor riqueza de conocimientos y valores culturales, propios y ajenos, enriqueciendo crítica y reflexivamente no solo su desarrollo integral personal sino propiciando su concientización de acción social solidaria”. (Sales & García, 1997).

La propuesta de la Pedagogía Intercultural es articular en el proceso de formación, los conceptos cultura, sociedad y educación, y en este sentido defiende las capacidades del individuo en términos de lograr el desarrollo de las habilidades de sentido crítico y reflexivo, a partir de toda la información que se construye para que consiga el aprendizaje y el desarrollo consciente de la Interculturalidad. En otras palabras, lo que se requiere es generar Competencias Interculturales para aprender a funcionar satisfactoriamente en el propio grupo cultural, en otros grupos y en la cultura común construida por todos.

“LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES no solo suponen tener un conocimiento real y crítico sobre los distintos grupos culturales, introduciendo en el currículo sus perceptivas y experiencias de forma sistematizada e interdisciplinar, sino también promoviendo actitudes positivas hacia la diversidad cultural, frente al racismo y la xenofobia, sin dissociar lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual”. (Bartolomé, 2003)

Considerando el aporte de (Eastman de la Cuesta, 2008, pág. 17), donde propone la forma como se deben establecer los negocios en la diversidad cultural global; afirmando que “solo cuando entendemos que en otros pueblos priman distintos

sentimientos, conceptos y hábitos, asoma la necesidad de interesarnos en la manera de compartir ideas y costumbres. Cuando nos comparamos con otras civilizaciones y nos volvemos conscientes de las semejanzas y de las diferencias culturales; estaremos tomando conciencia del mecanismo intrínseco de la multiculturalidad”.

Por otro lado, las investigaciones de (Dubrin, 2003), señalan una lista de ventajas que se obtienen cuando se trabaja bajo la línea de la diversidad cultural, sometida a un programa de formación estructurado:

“El buen manejo de la diversidad cultural ofrece una ventaja en mercadeo lo que incluye mayores ventas y utilidades; un manejo eficaz de la diversidad cultural puede reducir costos; las compañías que tienen antecedentes favorables en el manejo de la diversidad cultural tienen una ventaja perceptible en el reclutamiento de gente talentosa; la diversidad en la fuerza de trabajo puede aportar a una compañía ideas útiles, así como el desarrollo de la creatividad en beneficio de todos”.

A continuación, se mencionan algunas de las definiciones encontradas para el concepto de Competencia Intercultural. (Grant & Portera, 2010) se refieren a LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES como “un conjunto de habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas que permiten manejar adecuada y eficazmente las relaciones con personas de diferentes estilos lingüísticos y culturales”. (Bednarz & Onorati, 2010) Definen LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES como “la movilización cultural consciente, gestionada por individuos con conocimientos y

actitudes que les permiten hacer frente a los problemas familiares, en permanente cambio, que se derivan de encuentros con personas provenientes de sociedades con cultural diferentes, para encontrar soluciones nuevas y compartidas”. Para (Navatiene & Rimkeviciene, 2012) y (Root & Ngampornchai, 2012), LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, son un requisito fundamental para cada miembro de la sociedad y requiere de la integración de conocimientos, habilidades y comportamientos y no debe limitarse solo hacia las conductas y actitudes de las minorías culturales étnicas, sino que debe permear a todos los miembros de la sociedad.

(Deardorff, 2009), desde la visión de la identidad cultural, define LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES como: “la capacidad general de un individuo para involucrarse en comportamientos y actividades que fomentan una relación cognoscitiva en todos los tipos de contextos sociales y culturales en los que la interfaz es cultural o étnicamente diferente”.

Así las cosas, el concepto de Competencia Intercultural lo han asociado a muchos términos, los cuales se listan a continuación sin ningún orden o grado de importancia: compromiso, claridad, satisfacción, eficacia, relacionamiento, idoneidad, aceptación, conciencia, empatía, conocimiento, liderazgo, etc.; por otro lado, se habla también, del conjunto de capacidades o habilidades para relacionarse, y otros que resultan un poco más críticos y que debaten el hecho de que si se usa el término de “habilidades” para definirla, este no puede ser universal, es decir que se acepta todo concepto, siempre y cuando pueda producir resultados

individuales con impacto o efecto grupal, hay que recordar que asimilar una cultura no necesariamente significa que ya se haya tenido un desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES. (Deardorff, 2009).

En esencia la discusión para definir el concepto de Competencia Intercultural analizada por (Navatiene & Rimkeviciene, 2012), se focaliza en tres puntos básicos: un enfoque conceptual Cognitivo, Afectivo y Conductual.

1. La comunicación como eje principal del desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES debe considerarse y ejecutarse de manera apropiada y eficaz.
2. LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, siendo parte de toda una cultura, proporciona herramientas para que el individuo aprenda a desarrollar habilidades de comunicación, de relacionamiento y de liderazgo para contar con un cupo dentro de la sociedad, (Hoskins & Sallah, 2011).

A continuación, se muestra la recopilación a cargo de (Deardorff, 2009), de algunas de las propuestas de otros autores para entender LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, basada en el análisis de los modelos que ella consideró más completos, con una perspectiva netamente occidental. En este análisis la autora enfatiza que, habiendo un número considerable de modelos, encontró coincidencias, no solo en los componentes de los modelos sino también en las propuestas de muchos investigadores; en consecuencia, se despierta la inquietud por determinar cuál modelo es el más adecuado, ¿aquel que integre los componentes y subcomponentes y que además guarde en un gran porcentaje

coincidencias de los criterios ya mencionadas? gran interrogante, pero la respuesta probablemente se responde con el hecho que muchos autores toman de referentes el modelo Piramidal y de Proceso (Deardorff, 2009).

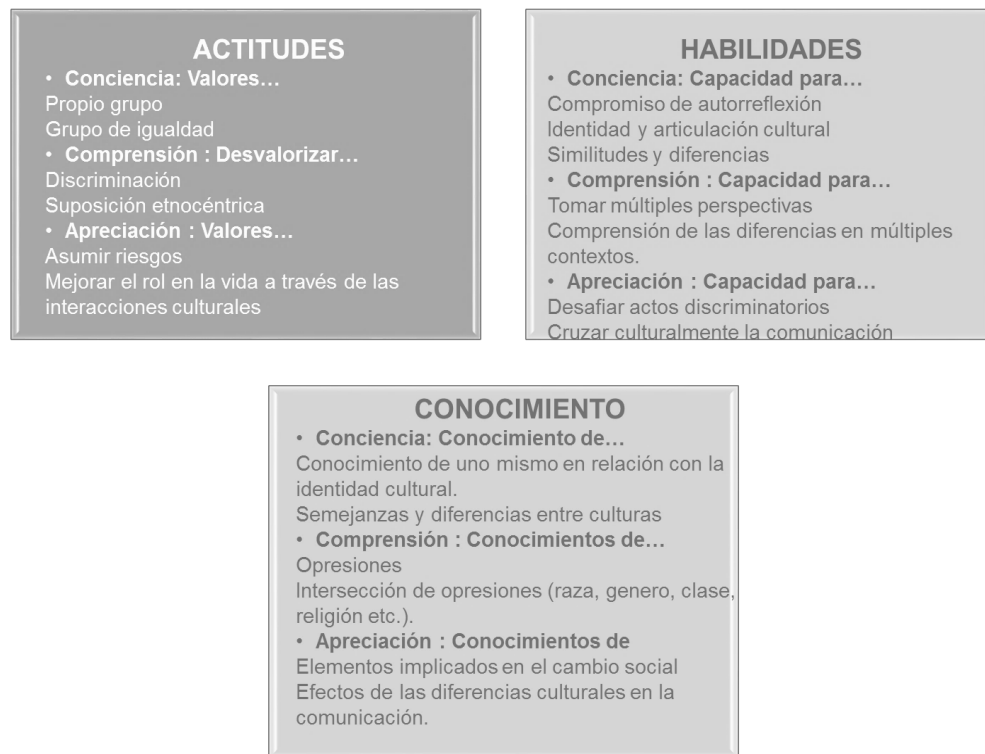


Gráfico 2 Modelo de Componentes de las competencias interculturales
Fuente: Diseño propio tomado textualmente del Modelo de Howard Hamilton (1998)

Modelo de Componentes de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, propone para el componente de **Actitudes**, que las personas que están en el proceso; valoren su propio grupo, se sientan motivadas a velar por la igualdad básica del multiculturismo grupal, que asuman los riesgos ya que la curiosidad que se despierta le agrega un componente creativo a la integración de valores culturales. En las **Habilidades** este modelo propone tener una apertura a través de las “habilidades”

para tomar conciencia, para aceptar las similitudes y las diferencias en múltiples contextos; para desafiar actos discriminatorios. En el componente **Conocimiento**, se enfatiza en la conciencia de sí mismo y su relación con la cultura, la comprensión y la apreciación por los elementos involucrados en el cambio social.

Modelo de la Teoría del manejo o gestión de las tareas de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES. Este modelo enfatiza en los valores motivacionales, cognitivos, de **comportamiento** y de resultados. Resalta habilidades como la reflexión consciente, la aceptación de múltiples perspectivas, la empatía analítica y la creatividad intencional, con especial atención en lo novedoso. El componente de conocimiento refleja la importancia de entender las diferentes habilidades asociadas a LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES; capacidad de observación, construcción de confianza. Este modelo supone una relación interactiva entre todos los componentes, ya que se espera que cada uno influya en los demás para que el resultado sea el esperado.



Gráfico 3 Modelo de las competencias interculturales

Fuente: Diseño propio tomado textualmente del modelo que se basa en la teoría FaceWork de Ting-Toomey y Kurogi (1998)

El modelo Piramidal de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES propuesto por (Deardorff, 2009), concentra las condiciones ya analizadas: el conocimiento, las habilidades y la actitud; para lograr la adaptación al nuevo entorno cultural. La percepción de diferentes estilos y comportamientos de comunicación; la aplicación de un aprendizaje cognitivo, sumado a una estrategia conductual con marcada flexibilidad.

Se aprecia en el modelo propuesto, el énfasis en la condición etnorelativa del individuo, la cual afirma la escritora y editora (Deardorff, 2009), es necesaria para que se dé libremente el proceso del desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES.

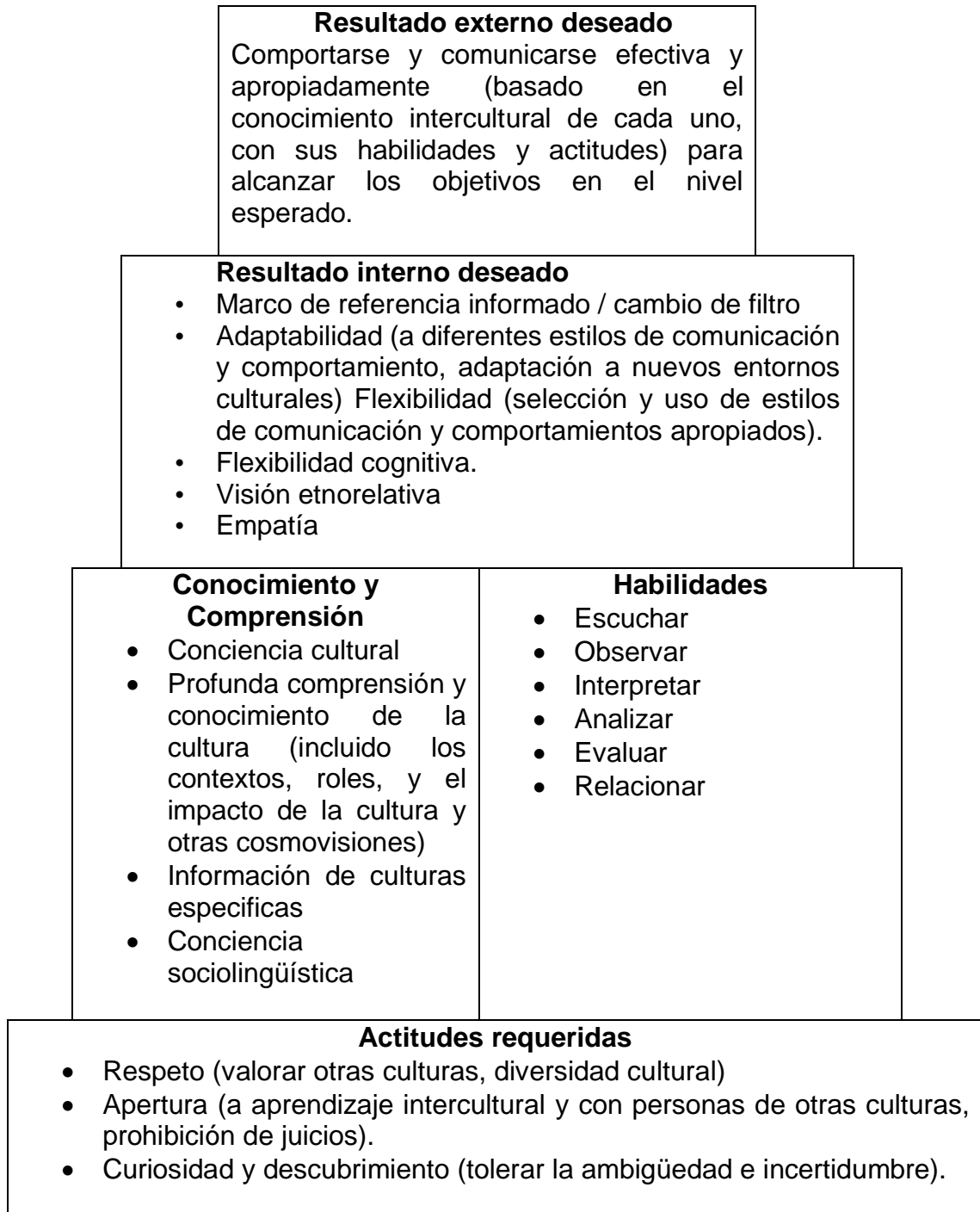


Gráfico 4 Modelo Piramidal de las competencias interculturales

Fuente: Diseño propio tomado textualmente de Deardorff (2006)

El modelo de proceso, muestra todas las etapas del desarrollo de manera cíclica, es decir, que es necesario regresar al inicio una vez se haya concluido todo el ciclo, y de allí deriva su nombre, porque cada paso es un conocimiento y es un proceso, pero entrar en el siguiente paso no significa que se deba superar el anterior porque no hay aprobación o desaprobación, ni una nota de calificación; cada individuo vive su propio proceso interno y externo (Navaitiene & Rimkeviciene, 2012).

Este modelo es muy usado en el contexto educativo, tanto para estudiantes como para profesores; ya que separa las diferentes competencias y actitudes, lo que posibilita que los individuos sientan y piensen adecuadamente en situaciones interculturales y al mismo tiempo reaccionen de manera flexible y constructiva. La actitud de las dos partes (alumnos y docentes) es determinante en el proceso, entre más positiva sea, mayor conocimiento y más destrezas se pueden adquirir.

El Modelo de Proceso, propone usar adecuadamente todos los componentes, para garantizar en el estudiante, la comprensión y el respeto hacia las personas que tienen diferentes inclinaciones culturales, responder adecuada y efectivamente cuando interactúa o se comunica con personas interculturalmente diferentes, como también comprenderse a sí mismo y a otras personas con diferentes tendencias culturales, en situaciones vivenciales².

² Para describir el modelo piramidal y el de proceso propuesto por Deardorff, se usó como referente, pero sin copia textual la traducción personal del documento cuyo título original en inglés es: *Methodology for Development of Intercultural Competence*; elaborado por: Assoc. Prof. Dr. Julita Navaitiene y Assoc. Prof. Dra. Violeta Rimkeviciene. Al mismo tiempo se toma la decisión de mencionar solo algunos de los modelos analizados y recopilados por la editora Deardorff para no desviar la atención y la discusión principal de este trabajo; además porque no se cuenta con los estudios completos, de los muchos modelos propuestos por diferentes investigadores; para referenciarlos como corresponde.

en sociedades de alta complejidad y de resistencia al cambio. Son procesos de aprendizaje tipo gradual, que no tienen final, ni un resultado bueno o malo, nadie puede ser mejor o peor que otro. Finalmente, (Deardorff, 2009) cuestiona la conceptualización de la “adaptabilidad” en la aplicación de los modelos y se refiere en este aspecto a la falta de profundidad y de cuidado para manejar el término, como característica determinante en el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES. Llama la atención con respecto a la posición del etnocentrismo, la implementación de la dimensión dominante, ya que el resultado y la metodología pueden cambiar. Se recomienda profundizar en este aspecto en futuras investigaciones, pues aún es un enigma pensar realmente donde se localizan las competencias en el individuo. Los modelos dan por hecho que el criterio de habilidad y conocimiento ya están implícitas dentro del proceso.

3.2. Síntesis del marco teórico

Resulta interesante el modelo Piramidal propuesto por Darla Deardorff (Deardorff, 2009), ya que además de agrupar la mayoría de los conceptos que han incluido los otros autores en los más de 300 modelos encontrados para el desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES; hace un planteamiento desde lo interno hacia lo externo a modo de cascada; haciendo énfasis en el paso de una posición etnocéntrica a una posición etnorelativa involucrando el desarrollo cognitivo, emocional y de habilidades de relacionamiento del individuo. Pese a que en los

modelos referidos se encuentran criterios y conceptos similares o iguales, la diferencia fundamental radica en la metodología implementada, pues mientras el modelo piramidal (Deardorff, 2009) se centra en una metodología tipo cascada, el individuo pasa a cada etapa una vez “superada” la anterior; el modelo de proceso es cíclico (siempre se debe regresar al inicio de cada etapa para validar el avance) (Navatiene & Rimkeviciene, 2012) y el modelo de tareas de gestión se centra en una metodología mucho más abierta y flexible y el énfasis está en el manejo emocional del individuo y en el desarrollo de la confianza mutua. La implementación de estos modelos implica el desarrollo de un programa, diseñado para cada contexto y para cada situación, al que se le tiene que dedicar el tiempo que se determine y cumplirlo con rigurosidad y con disciplina.

3.3. Estado del arte

Los proyectos de investigación llevados a cabo para el desarrollo de Competencia Intercultural (CI), específicamente para las organizaciones tienen su fundamento en la educación, y España ha sido un abanderado en el estudio de esta temática (Sales & García, 1997).

El colectivo GREDI (Grupo de Investigación de la Educación Intercultural), creado en la unidad de pedagogía de la Universidad de Barcelona en España en el año 1992, ha desarrollado a lo largo de estos años, métodos y sistemas que les han permitido profundizar en los diferentes contextos alrededor de la educación

Intercultural; una educación que propende por crear condiciones de relacionamiento y de adaptación a las condiciones globalizadas en permanente cambio.

Una de las líneas de investigación desarrollada por el colectivo GREDI se enfoca en los procesos de integración social e inserción laboral en un ambiente intercultural, y analizaron el proyecto EPIKOURUS de inserción sociolaboral de inmigrantes. El principal objetivo de esta investigación era evaluar la eficacia y el impacto del proyecto en las personas del grupo, y la medida en la que ellas se incorporaron a la red de inserción sociolaboral, además de evaluar cómo había influido la opinión y la sensibilidad de los diferentes actores que intervinieron en el proceso.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo-interpretativo, y los resultados mostraron mínimos cambios con respecto al ejercicio de integración, es decir, no se produjo la cantidad de casos esperados en términos de la inserción sociolaboral, pero un aspecto destacable fue que muchos de los migrantes lograron tomar conciencia de la importancia que reviste poder adaptarse al entorno en el cual viven. El estudio también concluyó que hubo errores de tipo metodológico en la implementación del proyecto, ya que debió existir un conocimiento previo del contexto y una preparación de las personas, así como la socialización conjunta de todo el equipo de trabajo. (Bartolomé, Cabrera, Espín, Marín, & Rodríguez, 1999, págs. 463-469).

Por otro lado, (Rodríguez-Izquierdo, 2015) llevó a cabo una investigación cuyo propósito principal, fue determinar el uso acertado de las TIC en un programa

diseñado para desarrollar las competencias interculturales en maestros y maestras; en un grupo compuesto por 281 (n=281) participantes, de los cuales (n = 157) 157 correspondían a maestros de educación básica primaria; y 124 a maestros de secundaria (n =124). Para esto, los investigadores suministraron una serie de instrumentos de orden cuantitativo y cualitativo, los cuales arrojaron datos que les permitió afirmar que la incorporación de las TIC en el proceso formativo resultó ser muy apropiado y efectivo, en términos del desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES; sin embargo, los maestros mostraron más interés por la metodología para incorporar el uso de las TIC que por el desarrollo propiamente dicho de la competencia intercultural.

Así mismo, los investigadores señalaron como limitantes de este estudio, las dificultades que tuvieron los participantes para la comprensión de los materiales escritos, utilizados en el programa formativo, y la comunicación vía internet, cuando se incorporaba en el ejercicio un idioma diferente al español, en este caso inglés. Por otro lado, la investigación registra con evidencias que midieron, que el uso de TIC por si solas para este diseño, no logró el impacto que se esperaba; por tal razón , (Rodríguez-Izquierdo, 2015, págs. 310-319) propuso, en su momento, que los programas de esta naturaleza deberían incorporar estrategias metodológicas que funcionen como complementos de las TIC.

Siguiendo con la línea de investigaciones de tipo multimetódico, cualitativo y cuantitativo; se encontró una investigación que analizó en qué medida la permanencia de personas en el extranjero, promueve la adquisición de LAS

COMPETENCIAS INTERCULTURALES basados en el Programa de Movilidad ERASMUS³. El estudio se realizó con una muestra de estudiantes de 5 universidades españolas y 4 alemanas con una metodología de cuestionario – encuesta y foros de discusión; durante todo un periodo académico. Con los resultados obtenidos, consiguieron cumplir con el objetivo principal, el cual pretendía identificar en qué medida la estancia “Erasmus” lograba promover actitudes de empatía, respeto, aceptación, sobrepasar los estereotipos y levantar prejuicios preconcebidos hacia otras culturas. El estudio concluye; que entendiendo que el proceso del desarrollo de competencia intercultural resulta complejo, por lo que implica adquirir nuevos conocimientos, concebir cambios de actitud y adquirir habilidades y la estancia “Erasmus” facilita en gran medida este proceso, sin embargo los investigadores recomendaron profundizar en la construcción de programas más estructurados que incluyan, las Competencias Interculturales en el currículum como formación obligatoria y el uso de las TIC como ayuda metodológica. (Pozo Vicente & Aguaded Gómez, 2012).

(Pless & Maak, 2011) Llevaron a cabo una investigación implementando el proyecto Ulysses, cuyo principal objetivo fue promover un liderazgo responsable dentro de la

³ El programa de movilidad Erasmus, El nombre del programa Erasmus es el acrónimo del nombre oficial en inglés *European Community Action Scheme for the Mobility of University Students* y se hizo coincidir con el nombre del filósofo y teólogo Erasmo de Rotterdam. El programa Erasmus se creó en 1987 y, en la actualidad, forma parte del Programa de Aprendizaje Permanente. Su objetivo principal es el fomento de la construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior y no solo fomenta el aprendizaje de la lengua extranjera, sino que además promueve el conocimiento físico de los estados miembros, el entendimiento y la cohesión entre miembros pertenecientes a diferentes culturas, lo que da conciencia de ciudadanía europea entre la población estudiantil.

globalización. El estudio se realizó con una muestra de 70 personas (n=70). Los datos los obtuvieron de cuestionarios tipo encuesta. El análisis evidenció la manera como los participantes aprenden de sus experiencias en el exterior, con base en procesos de aprendizajes, donde precisan de una mente más abierta pero responsable, una mayor conciencia por la ética, el desarrollo de la inteligencia cultural, la apertura a la globalización, el autodesarrollo y la construcción de lazos sociales en la comunidad. Estos hallazgos se fundamentaron en aprendizajes tradicionales de tipo cognitivo, afectivo y conductual. Posterior a la finalización del programa Ulysses, los investigadores realizaron al grupo, un nuevo cuestionario, el cual confirmó la efectividad del programa, pero en el largo plazo, también se registraron cambios positivos en el desarrollo y mejoramiento de las competencias de interculturalidad.

(Littrell & Salas, 2006) –se concentraron en investigar y analizar el efecto del incremento, en la última década, del número de investigaciones relacionadas con el desarrollo de Competencias Interculturales. Midieron la efectividad de los modelos con sus respectivos componentes y las técnicas aplicadas. La principal razón que ellos encontraron para justificar el incremento en las investigaciones de esta temática es que la economía mundial ha tenido aumentos exponenciales en la globalización, y se ha presentado también un incremento en el número de personas expatriadas. Esta investigación hace una entrega de la evolución del desarrollo de las Competencias Interculturales en los últimos 25 años, con los retos y desafíos que conlleva el desarrollo de estos programas. Una de las limitaciones que ellos

encontraron para analizar y comparar los resultados de esta investigación es no contar con la base empírica. Era deseable para ellos entregar recomendaciones sustentadas que ayudaran al fortalecimiento desde y hacia las organizaciones, pero aún hay mucho por experimentar y estudiar, precisando que la capacitación no es la única vía para el desarrollo de la Competencia Intercultural.

3.4. Síntesis

De las cuatro investigaciones referidas, dos de ellas apuntan a procesos metodológicos similares en cuanto a incorporar el uso de las TIC (Rodríguez-Izquierdo, 2015) como complemento de los programas de formación para el desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES; las otras dos coinciden en que basan su estrategia metodológica, en recomendar la permanencia de los estudiantes o participantes, en el extranjero (Pozo Vicente & Aguaded Gómez, 2012), pues según ellos, esta experiencia aporta características importantes además de lograr algunas de las condiciones que se requieren para el desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES (Pless & Maak, 2011).

4. La estrategia metodológica usada en el desarrollo de la investigación

4.1. Contextualización del escenario de investigación

La metodología que se usó para el desarrollo de este estudio se estructuró con base en el diseño previo del programa que se implementó. La observación directa, fue el mecanismo para validar la realización de los talleres, indicados para cada momento. Los registros obtenidos de los cuestionarios, en los tres tiempos para las seis dimensiones que se seleccionaron: (sociabilidad, inclusión, liderazgo, multiculturalidad, empatía y comunicación) (Connerley & Pedersen, 2005), se analizaron comparativamente a través de las pruebas estadísticas indicadas para el tipo de estudio. (Triola, 2009). Estos resultados se presentan en el numeral que corresponde a la presentación de análisis y resultados de datos.

4.2. Estrategia de investigación

Para este estudio se definió una investigación de tipo No experimental o conocida también como Ex Post Facto, así la denominé en su momento (Kerlinger, 1999). Se usó la clasificación longitudinal panel de enfoque cuantitativo, ya que las variables a analizar contempladas en las dimensiones establecidas para el desarrollo de las Competencias Interculturales, no se manipularon y el comportamiento estudiado se registró en tres momentos diferentes, con el mismo grupo. El Método es descriptivo correlacional, con muestreo No Probabilístico intencional.

4.3. Descripción de los instrumentos de recolección de la información

Los instrumentos para recolección de la información, los suministró la Universidad ICESI, ya que hacen parte de un proyecto de investigación liderado por la Facultad de Humanidades, relacionado con la implementación de un programa de formación dirigido a las empresas del Valle del Cauca, para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES.

Los cuestionarios que se usaron para recolección de la información corresponden al tipo Batería de Prueba CM-LVC. La primera parte del cuestionario recoge los datos sociodemográficos básicos del sujeto: Sexo, edad, lugar de nacimiento, estado civil, nivel de estudio y estrato socioeconómico; preguntas de la 1 a la 6. En la segunda parte del formulario, agrupa las preguntas de la 7 a la 22 y se solicita información de la experiencia laboral del sujeto; asociadas con la dimensión multicultural. La pregunta 7 indagó por el tamaño de la empresa, con una escala de medición con tres parámetros: grande, mediana y pequeña. Las preguntas de la 8 a la 16, cerradas para una respuesta afirmativa y negativa (SI o NO); y de la pregunta 17 a la 22 con una escala que inicia con un nivel: Muy bajo, pasando por Bajo, Medio Bajo, Medio Alto, Alto y finaliza con Muy Alto.

El programa, involucró el uso de dos formularios más, uno para la segunda sección y otro para tercera sección. El cuestionario que corresponde a la segunda sección mide para cada sujeto mediante una escala Likert así: en la primera parte con 5

preguntas **el nivel de adaptación general** de él con respecto a su vida y a su entorno. Se usó una escala numérica; así: 1 = Totalmente insatisfecho, 2 = Bastante insatisfecho, 3 = insatisfecho, 4 = satisfecho, 5 = Bastante satisfecho y 6 = Totalmente satisfecho. En la segunda parte, se hicieron 7 preguntas sobre el nivel de satisfacción laboral, que en términos laborales se traduce en **productividad y compromiso**, con el trabajo. Los datos se registraron con la siguiente escala de medición: 1 = Totalmente insatisfecho (Muy bajo), 2 = Bastante insatisfecho (Bastante bajo), 3 = insatisfecho (bajo), 4 = satisfecho (Alto), 5 = Bastante satisfecho (Bastante alto) y 6 = Totalmente satisfecho (Muy alto). Y en la parte final, con 8 preguntas sin orden numérico, usando una escala de 1 a 6; donde 1 = Nada exitoso, 2 = Poco exitoso, 3 = Algo exitoso, 4 = Bastante exitoso, 5 = Muy exitoso, 6 = Totalmente exitoso; abordan el nivel de adaptación de cada individuo al contexto laboral.

Para la tercera sección del programa se usó un cuestionario, con 23 preguntas, con una escala de medición de 1 a 6, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Bastante en desacuerdo, 3 = Desacuerdo, 4 = Acuerdo, 5 = Bastante de acuerdo y 6 = Totalmente de acuerdo, y la información que arroja el formulario, se articula directamente con LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES.

Por esta razón, este cuestionario se usó para realizar las tres tomas, cuyo resultado, una vez analizado, mide el desarrollo de la CI; y se dividió en 6 grupos de dimensiones, asociadas directamente con la multiculturalidad, así:

Tabla 1 Asociación de las preguntas con las dimensiones estudiadas

| Preguntas | Dimensión |
|---------------------|--------------------------------------|
| 1, 2, 3, 4, 5. | Sociabilidad |
| 6, 7, 8, 9. | Habilidades para generar inclusión |
| 10, 11, 12, 13, 14. | Liderazgo |
| 15, 16, 17, 18. | Actitudes hacia la multiculturalidad |
| 19, 20, 21. | Empatía |
| 22, 23. | Habilidades de comunicación |

Fuente: Diseño propio elaborado con información suministrada por el programa de formación de la Universidad ICESI.

La actividad para la implementación del programa se realizó durante cinco días hábiles, iniciando el 16 de agosto, con el grupo de 6 empleados seleccionados por la empresa y finalizando el 24 de agosto. El trabajo se desarrolló en el salón de capacitaciones de la empresa que facilitó todos los recursos, a partir de las 7:30 a.m. hasta las 9:00 a.m., una hora y media por sesión, todos los días, según el calendario establecido. Una de las etapas del proceso de investigación, se basó en la observación constante y permanente, incluyendo la toma de datos, registros fotográficos y de videos, durante los 5 días de los ejercicios que se realizaron; posteriormente se organizaron y se tabularon los datos de los cuestionarios, previamente diseñados.

4.4. Ficha del cronograma de trabajo

Tabla 2 Ficha del cronograma de trabajo

| Sesión | Detalle | Fecha | No. Partic. | Desarrollo de la actividad |
|--------|---|----------|-------------|--|
| 1 | Crear el marco de referencia para cada sujeto | 15/08/17 | 6 | El inicio de la actividad se dio a las 8:00 a.m., con una presentación de la moderadora del programa. Cada participante hizo una breve presentación personal. Se entregaron los formularios para recolectar el primer registro de la información. Al final sobre las 8:45 a.m., la moderadora pidió a los participantes que prepararan para el día siguiente una presentación de su experiencia laboral con énfasis en el entorno cultural vivido. |
| 2 | El gran juego de poder. | 16/08/17 | 5 | Esta sesión inició a la hora pactada, 7:50 a.m. Solo dos participantes prepararon la presentación que solicitó la moderadora el día anterior. Se proyectaron los dos trabajos y la moderadora explicó el ejercicio a desarrollar. Al inicio hubo confusión, porque los participantes no entendieron muy bien como era el "juego" el cual implicaba acomodar tres elementos: una Mesa, tres sillas y un tarro. Solo participaron 5 sujetos, un sujeto estuvo ausente durante la actividad, la cual concluyó en el tiempo previsto. De los tres grupos que se organizaron, 2 de ellos presentaron similitudes en el ejercicio; ubicaron los elementos en posiciones y sitios muy similares, mientras que el otro grupo tuvo una visión opuesta; los elementos los ubicaron de una manera no tradicional. |
| 3 | Qué está diciendo la otra persona. | 17/08/17 | 5 | El inicio de la actividad comenzó sin mayores preámbulos, 7:45 a.m. y el grupo no estuvo, al inicio, muy motivado a realizar el ejercicio, sin embargo, tan pronto la moderadora terminó la explicación las tres parejas trabajaron organizadamente y con seriedad. En dos minutos un sujeto habló acerca de su cultura y el otro escuchó en los otros dos minutos el escucha habló del tema que le relataron. |
| 4 | Las tres sillas | 23/08/17 | 6 | Esta sesión se caracterizó por el dinamismo. Cada participante realizó la actividad asumiendo los tres roles, que duraron 2 minutos, cronometrados. Por el número tan reducido de participantes solo se trabajaron dos grupos, cada uno representando los tres roles. |
| 5 | Dentro del círculo, fuera del círculo. | 24/08/17 | 5 | La última sesión, no se realizó con el grupo completo. Cada participante ingresó al círculo y habló sobre una cualidad de sí mismo. Uno de los participantes ingresó al círculo, pero se quedó en silencio unos 10 segundos, el moderador intervino para motivar al participante. |

Fuente: Diseño propio elaborado con la información del programa de formación suministrado por la Universidad ICESI.

Cada actividad del programa de formación se desarrolló como se describe en el anexo 1, ubicado al final de este trabajo. Contenido sin editar, ya que fue suministrado por la universidad ICESI, como modelo a seguir para la implementación del programa de liderazgo para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES.

4.5. Descripción de los sujetos de la investigación

El total de empleados de la empresa que permitió realizar el estudio es de 292 empleados $n= 292$, sin embargo, se trabajó con una muestra equivalente al 2,05 % del total de la población $n=6$ sujetos, ya que corresponden a los líderes de cada área, además fueron las personas que asignó la compañía. La edad promedio del grupo se ubica en 39 años, con una desviación estándar de 10,93. Todos tienen estudios de pregrado totalmente concluidos.

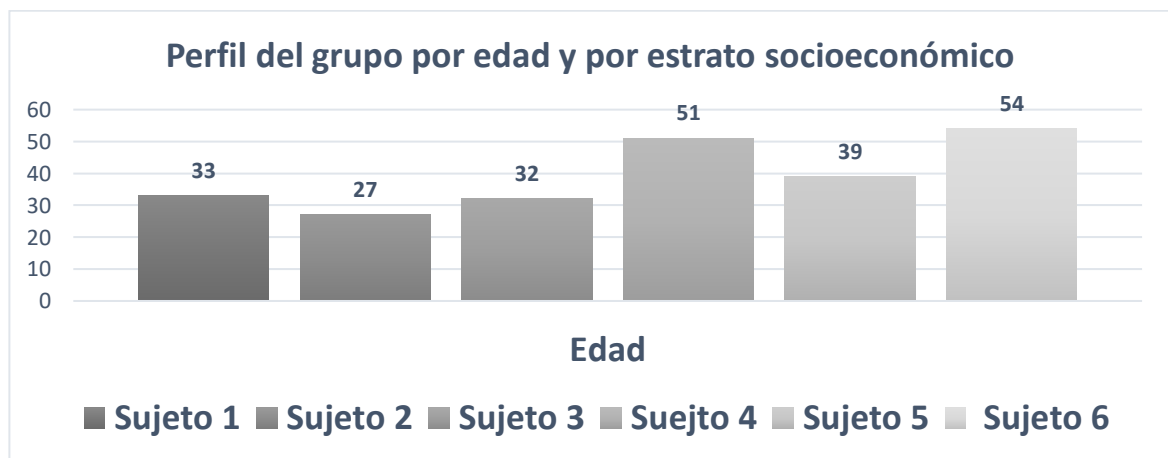


Gráfico 6 Edades y Estratos del Grupo Estudiado

Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario

El 33% del grupo se ubica en el estrato socioeconómico 4, el 50% en el 5 y el 17% en el 6, de los cuales el 67% son hombres $n=4$ y el 33% son mujeres $n=2$ (gráfico No.8). El 50% del grupo nacieron en Cali $n= 3$ y el otro 50% $n=3$ en otras ciudades de Colombia. El 33% de los participantes son solteros $n=3$ y el 67% $n=4$ están casados o viven en unión libre. El 67% del grupo ha realizado estudios de posgrado $n= 4$ y un 33% son profesionales hasta el pregrado $n=3$. El 83 del grupo $n=5$ es bilingüe (domina el inglés) y el 17% solo habla español $n=1$.

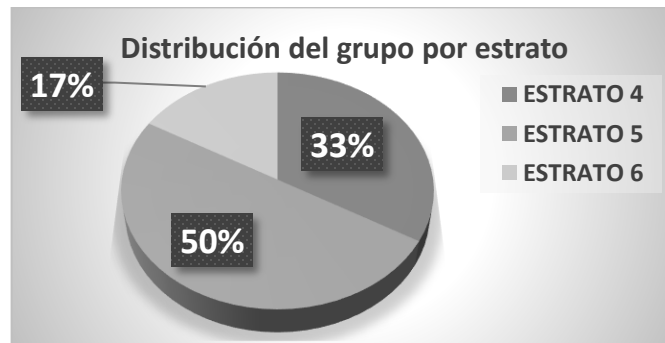


Gráfico 7 Distribución por estrato del grupo estudiado

Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario



Gráfico 8 Participación porcentual del grupo estudiado por género

Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario



Gráfico 9 Participación porcentual del grupo estudiado por ciudad de nacimiento

Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario

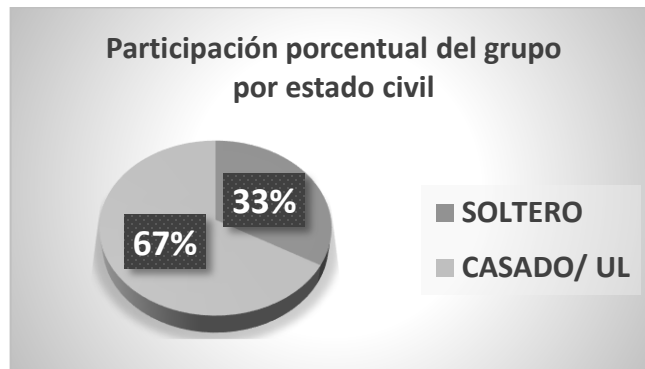


Gráfico 10 Participación porcentual del grupo estudiado por estado civil
Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario



Gráfico 11 Participación porcentual del grupo estudiado por nivel de estudio
Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario



Gráfico 12 Participación porcentual del grupo estudiado por dominio de otro idioma
Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario

4.6. Análisis del perfil de los sujetos

Todos los sujetos $n=6$, participaron de los ejercicios para la recolección de la información en los 3 tiempos descritos en los instrumentos. Las gráficas y las tablas muestran la tabulación de la base de datos, con una escala numérica de 1 a 6, donde 6 el nivel más alto alcanzado, para cada una de las seis dimensiones que se determinaron como las más representativas para el desarrollo de las Competencias Interculturales.

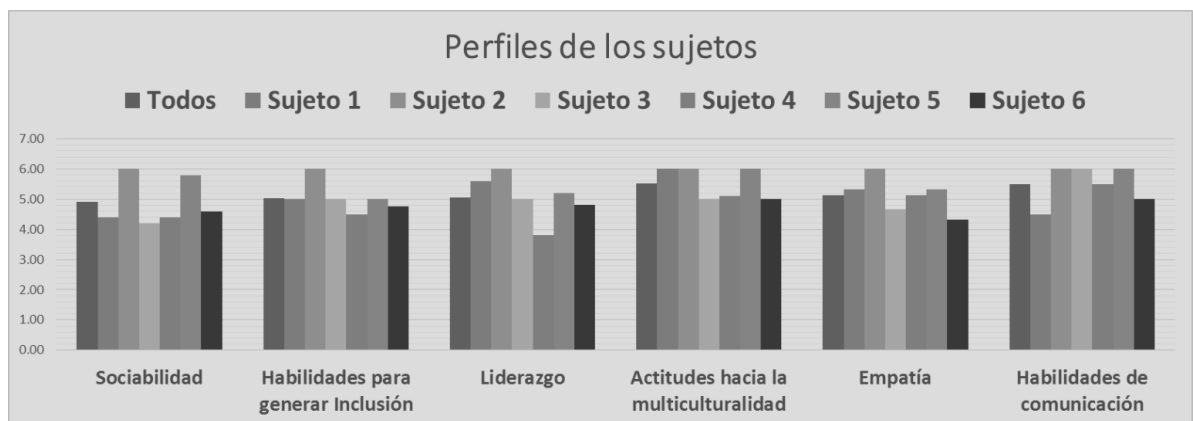


Gráfico 13 Perfiles de los sujetos

Fuente: Diseño propio elaborado con información que arrojó el primer cuestionario

5. Presentación de los resultados

Los datos se analizaron con descriptivos estadísticos; correlacionando las dimensiones para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES. Para el análisis de datos se utilizó el software estadístico STATA 12.1. Se realizó un análisis estadístico descriptivo; las variables categóricas se presentaron en proporciones y porcentajes. Las variables continuas se expresaron en términos de promedios y desviaciones estándar; con el objetivo de lograr la comparación de los tiempos (Inicial y Final); en cada una de las dimensiones para el desarrollo de las competencias interculturales y para ello se utilizó la prueba t-Student pareada. Para la comprobación del supuesto de normalidad se utilizó Shapiro Wilk. Para graficar las variables continuas se realizó el diagrama de cajas y bigotes, en cada una de las dimensiones: (sociabilidad, inclusión, liderazgo, multiculturalidad, empatía y comunicación). La significancia estadística se definió como un $p < 0.05$.

5.1. Análisis descriptivo

La edad promedio de los líderes es de 39,3 años con una desviación estándar de 10,93 años, encontrando que la edad mínima es 27 años y la máxima es 54 años.

Tabla 3 Análisis descriptivo de los sujetos (1)

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|----------|-----------|-----|-----|
| edad | 6 | 39.33333 | 10.93008 | 27 | 54 |

| Sexo | Freq. | Percent |
|--------|-------|---------|
| Hombre | 4 | 66.67 |
| Mujer | 2 | 33.33 |
| Total | 6 | 100.00 |

| Nivel de estudio | Freq. | Percent |
|------------------|-------|---------|
| Pos. C | 4 | 66.67 |
| UC | 2 | 33.33 |
| Total | 6 | 100.00 |

| Estado civil | Freq. | Percent |
|--------------|-------|---------|
| Casado | 3 | 50.00 |
| Soltero | 2 | 33.33 |
| Union Libre | 1 | 16.67 |
| Total | 6 | 100.00 |

| Lugar de nacimiento | Freq. | Percent |
|---------------------|-------|---------|
| Armenia | 1 | 16.67 |
| Cali | 3 | 50.00 |
| Medellin | 1 | 16.67 |
| Palmira | 1 | 16.67 |
| Total | 6 | 100.00 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

Se observa que el 66,67% del total de los líderes son hombres, la mitad del grupo nacieron en Cali (50%) y tan solo un líder vive en unión libre. En cuanto al nivel de estudios tenemos que 4 de los 6 líderes, tienen posgrado completo es decir con grado.

Tan solo un líder no habla un idioma diferente al español, todos los líderes están ubicados en estrato socioeconómico del 4 al 6.

Tabla 4 Análisis descriptivo de los sujetos (2)

| Estrato socioeconómico | Freq. | Percent |
|------------------------|-------|---------|
| 4 | 2 | 33.33 |
| 5 | 3 | 50.00 |
| 6 | 1 | 16.67 |
| Total | 6 | 100.00 |

| Idiomas que habla adicional a Español | Freq. | Percent |
|---------------------------------------|-------|---------|
| Inglés | 4 | 66.67 |
| Inglés/Italiano | 1 | 16.67 |
| NR | 1 | 16.67 |
| Total | 6 | 100.00 |

Fuente: Datos procesados en *software* estadístico STATA 12.1

A continuación, se revisa la información alrededor de los cambios de la actitud, de los líderes, frente a situaciones culturalmente diversas o diferentes a la propia, después de la implementación de un programa de formación para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES

Para determinar si existe un cambio se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis nula y alterna son:

H_0 : La implementación del programa no tuvo un cambio en la actitud de los líderes.

H_a : La implementación del programa tuvo un cambio en la actitud de los líderes.

La hipótesis estadística nula es:

$$H_0: \bar{\mu}_{Antes} = \bar{\mu}_{Despues}$$

Como hipótesis alternativa:

$$H_a: \bar{\mu}_{Antes} \neq \bar{\mu}_{Despues}$$

Para la validación del supuesto de normalidad se generó una variable, la cual es igual a la diferencia entre el inicio y el final, a esta variable se le realizó la prueba de normalidad para cumplir con el supuesto.

5.2. Sociabilidad

En el análisis descriptivo del inicio del estudio, se tiene un promedio de 4.9 y una desviación estándar de ± 0.78 , y para el tiempo final tenemos 5.05 de promedio y una desviación estándar de ± 0.67 .

Tabla 5 Análisis Descriptivo de la dimensión sociabilidad

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|------|-----------|-----|-----|
| inicio | 6 | 4.9 | .7874008 | 4.2 | 6 |
| final | 6 | 5.05 | .6745369 | 4.4 | 6 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

En el gráfico No. 14 se observa que existe menos variabilidad al final del estudio (desviación E =0.67), en el diagrama de puntos (gráfico No.) se puede confirmar que 3 líderes tuvieron un cambio positivo, uno tuvo un cambio negativo y dos líderes no presentaron cambios. En general se presenta un cambio positivo para esta dimensión, al final de la implementación del programa.

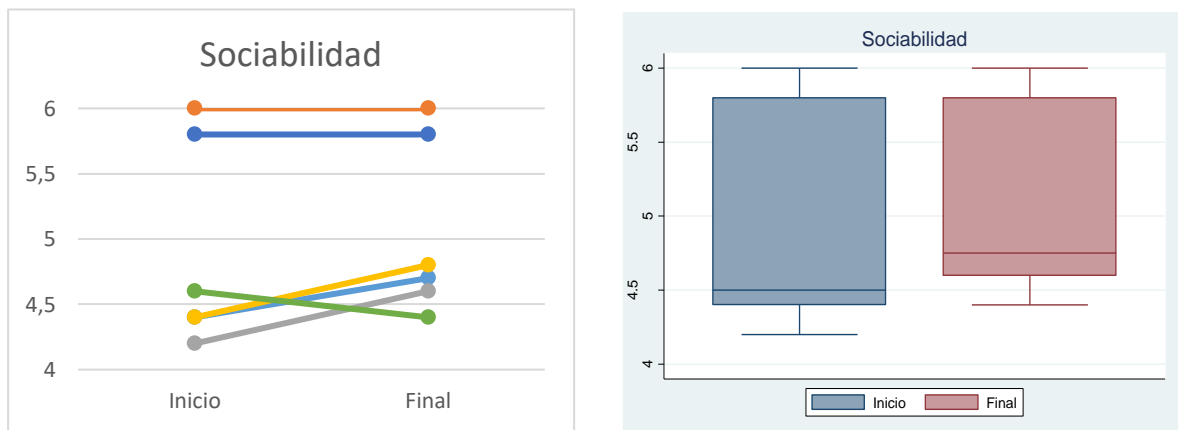


Gráfico 14 Comportamiento de la dimensión Sociabilidad para todos los sujetos

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

Las diferencias que se presentan en los gráficos no son significativas dado que el

p valor ($p=0.2031$) es mayor a 0.05, por lo tanto, no rechazamos la hipótesis nula, podemos concluir que no existen diferencias entre el inicio y el final de la implementación del programa.

Tabla 6 Prueba t student pareada para la dimensión sociabilidad

Paired t test

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| inicio | 6 | 4.9 | .3214551 | .7874008 | 4.073674 | 5.726327 |
| final | 6 | 5.05 | .2753785 | .6745369 | 4.342117 | 5.757883 |
| diff | 6 | -.15 | .1024695 | .250998 | -.4134062 | .1134062 |

mean(diff) = mean(inicio - final) t = -1.4639

Ho: mean(diff) = 0 degrees of freedom = 5

Ha: mean(diff) < 0 Ha: mean(diff) != 0 Ha: mean(diff) > 0

Pr(T < t) = 0.1016 Pr(|T| > |t|) = 0.2031 Pr(T > t) = 0.8984

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

5.3. Habilidad Inclusión

Al inicio del programa se observa que, en esta dimensión, existe como valor mínimo 4.5 versus un 4.75 al final, esta diferencia se aprecia también en el promedio (5.04 inicio y 5.18 final) pero teniendo una menor variabilidad al final (0.51 inicio y 0.43 final).

Tabla 7 Análisis descriptivo de la dimensión habilidad de inclusión

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|----------|-----------|------|-----|
| inicio | 6 | 5.041667 | .5103104 | 4.5 | 6 |
| final | 6 | 5.1875 | .4312047 | 4.75 | 6 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

En las gráficas se observa que existe un líder que no presentó cambios y uno que disminuyó su valor, pero 4 líderes presentaron un cambio positivo para la habilidad de inclusión.

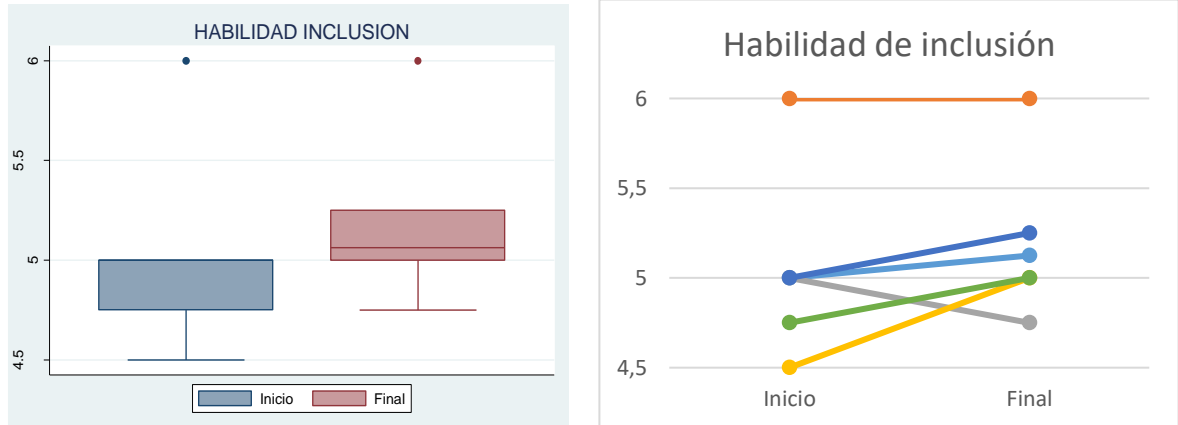


Gráfico 15 Comportamiento de la dimensión Habilidad de inclusión para todos los sujetos

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

El valor p es 0.2204, el cual no es menor a 0.05, por tanto, no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, es decir no existen diferencias significativas entre el inicio y el final de la habilidad de inclusión.

Tabla 8 Prueba t student pareada para la dimensión habilidad de inclusión

Paired t test

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|-----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| inicio | 6 | 5.041667 | .2083333 | .5103104 | 4.506129 | 5.577205 |
| final | 6 | 5.1875 | .1760386 | .4312047 | 4.734978 | 5.640022 |
| diff | 6 | -.1458333 | .1041667 | .2551552 | -.4136023 | .1219356 |

```

mean(diff) = mean(inicio - final)                                t = -1.4000
Ho: mean(diff) = 0                                               degrees of freedom = 5

Ha: mean(diff) < 0
Pr(T < t) = 0.1102

```

```

Ha: mean(diff) != 0
Pr(|T| > |t|) = 0.2204

```

```

Ha: mean(diff) > 0
Pr(T > t) = 0.8898

```

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

5.4. Liderazgo

Al inicio se observa que existe una variabilidad mayor (0.75) en comparación al final (0.52). En la gráfica se evidencia esta dispersión.

Tabla 9 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|----------|-----------|-----|-----|
| inicio | 6 | 5.066667 | .7554248 | 3.8 | 6 |
| final | 6 | 5.15 | .5282045 | 4.6 | 6 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

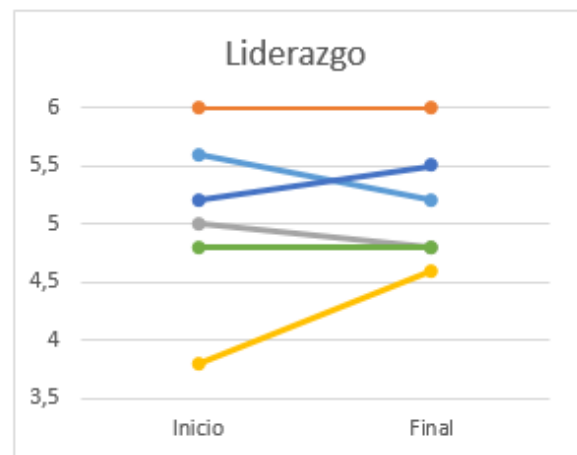
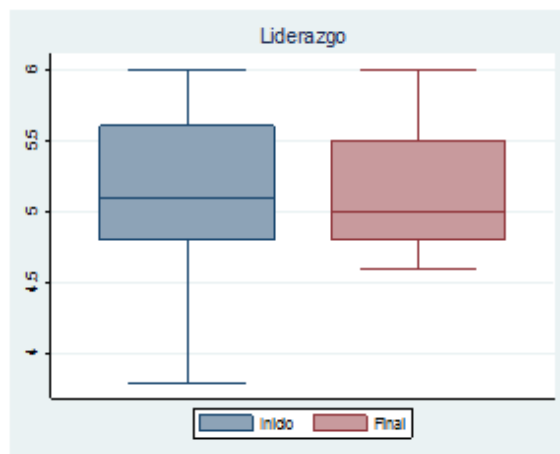


Gráfico 15 Comportamiento de la dimensión Liderazgo para todos los sujetos

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

Se realizó la comparación de promedios y concluimos que no existen diferencias estadísticamente significativas (valor $p = 0.6487$) entre el inicio y el final, al evaluar la dimensión de liderazgo.

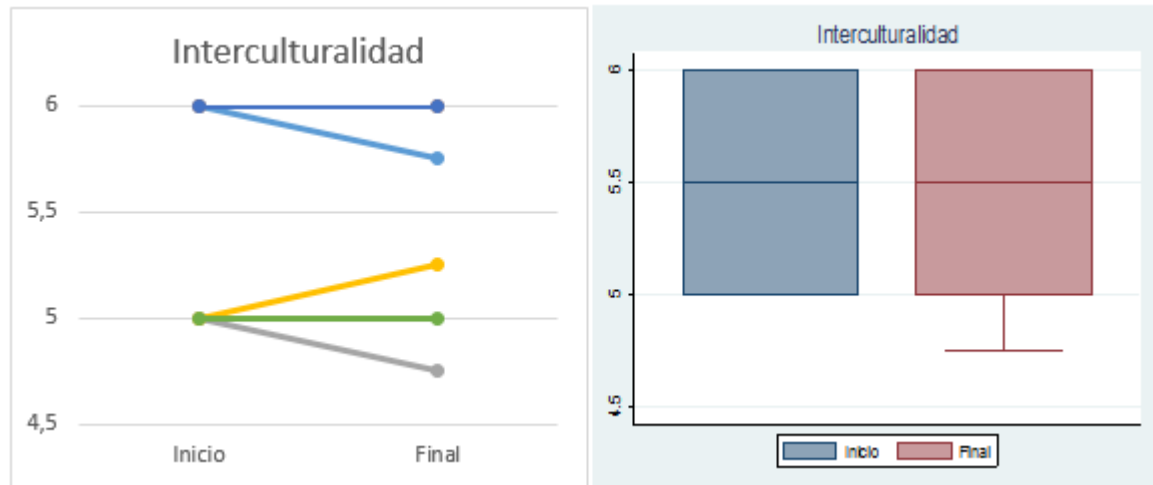


Gráfico 16 Comportamiento de la dimensión Interculturalidad para todos los sujetos

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

En las gráficas observamos que existen 2 líderes que tuvo un cambio negativo.

Visualmente podríamos sospechar que no existe una diferencia significativa.

Efectivamente al realizar la prueba t Student pareada tenemos un valor p de 0.6109,

el cual nos confirma que no existe una diferencia estadísticamente significativa.

Tabla 12 Prueba t student pareada para la dimensión actitud de multiculturalidad

Paired t test

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| inicio | 6 | 5.5 | .2236068 | .5477226 | 4.9252 | 6.0748 |
| final | 6 | 5.458333 | .2181042 | .534244 | 4.897679 | 6.018988 |
| diff | 6 | .0416667 | .0768295 | .1881932 | -.1558299 | .2391633 |

mean(diff) = mean(inicio - final)

t = 0.5423

Ho: mean(diff) = 0

degrees of freedom = 5

Ha: mean(diff) < 0

Ha: mean(diff) != 0

Ha: mean(diff) > 0

Pr(T < t) = 0.6946

Pr(|T| > |t|) = 0.6109

Pr(T > t) = 0.3054

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

5.6. Empatía

En la dimensión empatía se tiene al inicio un promedio de 5.11 y una desviación estándar de 0.58, comparándolo con el final tenemos un aumento en el promedio, pero una desviación estándar menor (5.25 ± 0.46).

Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión empatía

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|------|-----------|------|-----|
| inicio | 6 | 5.11 | .5836095 | 4.33 | 6 |
| final | 6 | 5.25 | .467504 | 4.67 | 6 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

Para este caso se observa que la mayoría de los líderes presentan un cambio positivo en la dimensión empatía, solamente en un líder no se evidenció ningún cambio, sigue igual (6 inicial y 6 final).

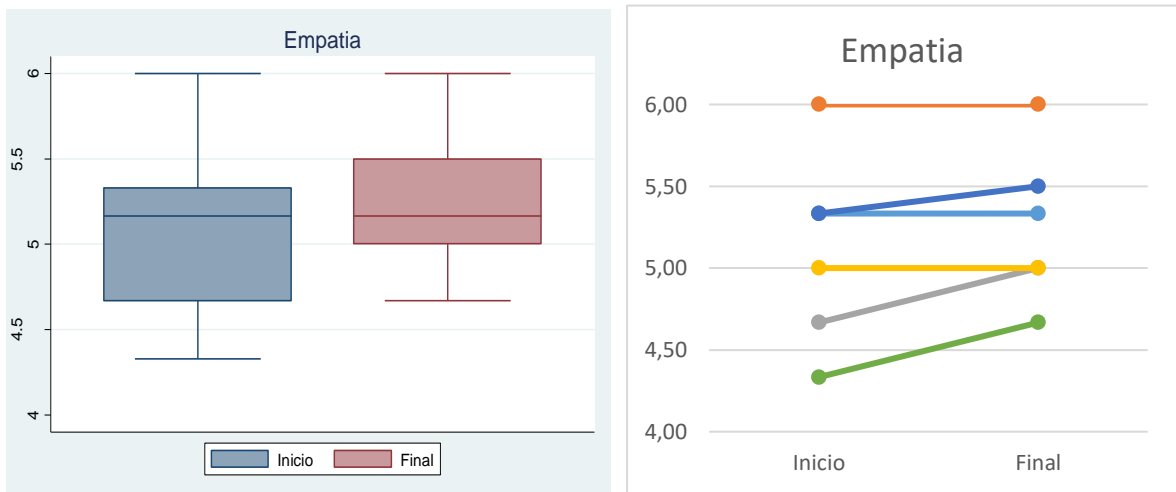


Gráfico 17 Comportamiento de la dimensión empatía para todos los sujetos

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

Pese a que visualmente se puede sospechar que existen diferencias, se realizó la prueba estadística para determinar que no se rechaza la hipótesis nula (p valor

0.0920) dado que el valor p es mayor a 0.05, por lo tanto, concluimos que no existen diferencias significativas.

Tabla 14 Prueba t student pareada para la dimensión empatía

Paired t test

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| inicio | 6 | 5.11 | .2382576 | .5836095 | 4.497539 | 5.722461 |
| final | 6 | 5.25 | .1908577 | .467504 | 4.759385 | 5.740615 |
| diff | 6 | -.14 | .0672805 | .1648029 | -.3129501 | .03295 |

mean(diff) = mean(inicio - final)

t = -2.0808

Ho: mean(diff) = 0

degrees of freedom = 5

Ha: mean(diff) < 0

Pr(T < t) = 0.0460

Ha: mean(diff) != 0

Pr(|T| > |t|) = 0.0920

Ha: mean(diff) > 0

Pr(T > t) = 0.9540

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

5.7. Habilidades de Comunicación

En la habilidad de comunicación se registra un promedio de 5.33 en el inicio y su desviación estándar es de ± 0.75 . Se presenta una disminución en el promedio final 5, pero no en la desviación estándar ± 0.75 .

Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión comunicación

| Variable | Obs | Mean | Std. Dev. | Min | Max |
|----------|-----|----------|-----------|-----|-----|
| inicio | 6 | 5.333333 | .7527727 | 4.5 | 6 |
| final | 6 | 5 | .7582875 | 4 | 6 |

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

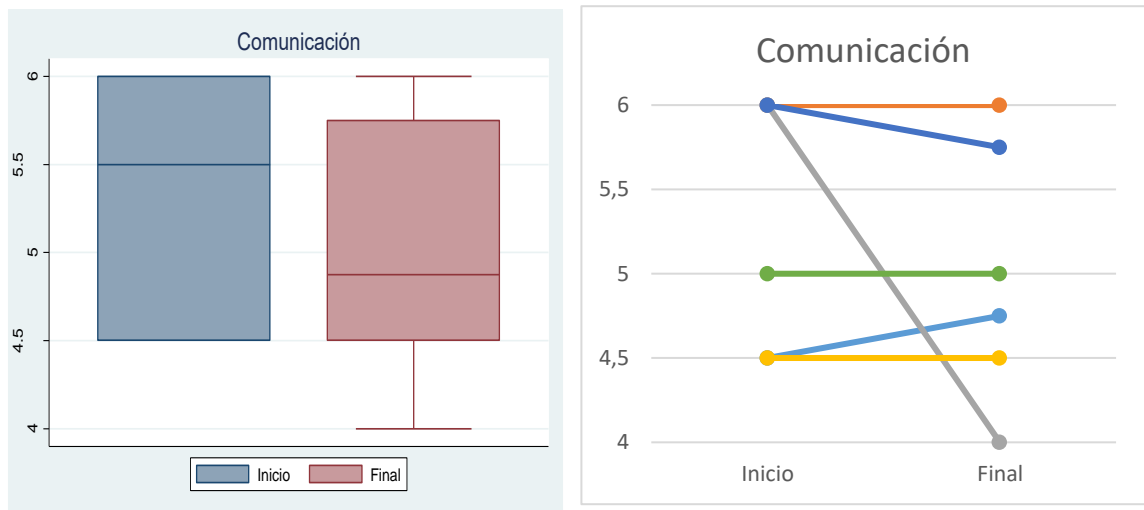


Gráfico 18 Comportamiento de la dimensión comunicación para todos los sujetos
Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

En las gráficas se presenta un cambio de 2 unidades en un líder (inicio 6 y final 4), para otros 2 líderes tenemos un valor igual en el inicio y en el final.

Se tiene un valor p de 0.3713 y por tanto no rechazamos la hipótesis nula de igualdad de comunicación antes y el final, es decir, no existen diferencias estadísticamente significativas y concluimos que el programa de formación no logró incrementar el nivel o desarrollar la dimensión de comunicación, en ninguno de los líderes.

Tabla 16 Prueba t student pareada para la dimensión comunicación

Paired t test

| Variable | Obs | Mean | Std. Err. | Std. Dev. | [95% Conf. Interval] | |
|----------|-----|----------|-----------|-----------|----------------------|----------|
| inicio | 6 | 5.333333 | .3073181 | .7527727 | 4.543347 | 6.12332 |
| final | 6 | 5 | .3095696 | .7582875 | 4.204226 | 5.795774 |
| diff | 6 | .3333333 | .3395258 | .831665 | -.5394456 | 1.206112 |

mean(diff) = mean(inicio - final)

t = 0.9818

Ho: mean(diff) = 0

degrees of freedom = 5

Ha: mean(diff) < 0

Ha: mean(diff) != 0

Ha: mean(diff) > 0

Pr(T < t) = 0.8143

Pr(|T| > |t|) = 0.3713

Pr(T > t) = 0.1857

Fuente: Datos procesados en software estadístico STATA 12.1

6. Discusión y Conclusiones

Los procesos de formación para el desarrollo de Competencia Intercultural se reinventan siguiendo la tendencia del cambio, lo cual es necesario para lograr que el estado de conciencia que se requiere permanezca y evolucione; además de motivar a que cada individuo busque superar su nivel personal, el mismo que teóricamente ha logrado durante la maduración del proceso (Sales & García, 1997). Es pertinente considerar que, LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES no contemplan una escala de calificación por niveles, ningún individuo participante en un programa de formación para el desarrollo de esta competencia; se clasifica mejor que otro; en este sentido el progreso solo es posible evidenciarlo a través de diferentes test de medición donde se comparan los hallazgos previos, con los resultados obtenidos durante y después de haber recibido un entrenamiento (Deardorff, 2009), sin importar el modelo que se use como referencia, todos presentan características similares y el aporte de cada uno es significativo y preponderante para cada sujeto (Deardorff, 2009).

Las dimensiones analizadas en este proyecto de investigación, durante el programa de formación para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES: Sociabilidad, Habilidades para generar inclusión, Liderazgo, Actitudes hacia la Multiculturalidad, Empatía y Habilidades de Comunicación (Connerley & Pedersen, 2005); resultaron apropiadas para el marco y los antecedentes que giran en torno a la organización en la que se encuentran laborando los líderes que participaron del

programa, pues aportan los elementos principales, en cuanto a las características y condiciones que se requieren para el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, que más allá de su significado conceptual, es un estado de conciencia que permite la realización personal y profesional del individuo en un ambiente culturalmente diverso, independiente del contexto (Connerley & Pedersen, 2005).

Los resultados obtenidos en las tres mediciones que se realizaron para establecer el comparativo del nivel previo, del nivel durante el desarrollo del programa y del nivel al concluir el programa, indican que los seis individuos estudiados no presentan cambios significativos entre las etapas analizadas, es decir, que el nivel individual previamente registrado, se mantuvo para cada uno. Una de las razones para justificar este resultado es el hecho que el programa se desarrolló en un lapso muy limitado de tiempo, pues la propuesta del programa contemplaba cinco semanas de trabajo permanente, con seguimiento diario a través de un Libro de Campo o bitácora. Este ejercicio se desarrolló en solo cinco días lo que significa una reducción del 80 % de la intensidad horaria del programa. No se realizaron las actividades de los momentos reflexivos, que se proponen al final de cada ejercicio, para registrarlos diaria y semanalmente en el “Libro de Campo”; además por fuera de la jornada laboral, esto incluye la práctica rutinaria de cada ejercicio.

El tiempo, la dedicación y la disciplina, como en todo proceso de formación, son requisitos indispensables para garantizar un óptimo desarrollo, en este caso de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES, o para superar el nivel conseguido dentro

de la escala de medición individual. Para este caso en particular, no se consigue avanzar con el grupo en ninguno de los tres factores que inciden en el resultado, por la reducción del tiempo y la falta de dedicación de los participantes en la realización de los ejercicios; solo se evidenció concentración y dinámica durante el tiempo en el que el grupo estuvo permanentemente monitoreado. Los resultados analizados, tampoco evidencian que hubo el interés de repasar y practicar los ejercicios realizados cada día durante hora y media como se les indicó en las reglas de juego, antes de iniciar con el programa.

Desde el panorama empresarial, se destila que aquellas organizaciones que participan en entornos globalizados; buscan contratar empleados interculturalmente competentes, a fin de garantizar en parte el éxito en los negocios; para ello, en ocasiones practican una entrevista básica al empleado aspirante, con una serie de preguntas enfocadas a la experiencia con otras culturas e indagación acerca de las habilidades de comunicarse en un idioma diferente al nativo, siendo esta una de las formas como algunas empresas clasifican al empleado como una persona culturalmente competente (Eastman de la Cuesta, 2008).

Sin embargo, como ya se esbozó ampliamente en este estudio se requiere llevar a cabo validaciones con cierto grado de profundidad para tener la claridad del nivel individual del aspirante y, dependiendo del resultado y las circunstancias; las empresas deben recurrir en ocasiones a un entrenamiento o proceso de formación para reforzar o para garantizar el nivel.

Así las cosas, la decisión para implementar un modelo, dependerá de aquel que mejor esboce las necesidades del grupo o del individuo, pero lo que sí es un requisito es que se debe involucrar a todas las áreas de la empresa ya que es necesario validar en conjunto los beneficios de uno y de otro, siendo el estilo y la metodología un factor decisivo.

Es importante recordar que en ningún caso, durante un proceso de formación para el desarrollo de las COMPETENCIAS INTERCULTURALES, se puede hablar de calificaciones sobresalientes, intermedias o deficientes, por consiguiente; ningún modelo se puede descartar o aprobar para conseguir una garantía de efectividad; tal como lo afirma Darla Deardorff en uno de sus apartes escrito en el 2009: “aún falta mucho camino por recorrer y los investigadores siguen expectantes para encontrar la fórmula que los lleve a corroborar todos los enigmas que se tejen alrededor de estas propuestas”. (Deardorff, 2009).

En el ámbito educativo, un modelo llamado tradicional, puede resultar tan o más efectivo que uno innovador, este último diseñado casi siempre, por expertos para el mundo organizacional; pero todo dependerá en gran medida de la condición del individuo y de su actitud frente a la propuesta, aunque no se puede negar que un método innovador, motivador y dinámico; siempre resultará más atractivo para cualquier grupo objeto de estudio. (Bartolomé & Cabrera, Nuevas tendencias en la evaluación de programas de Educación Multicultural, 2000).

Basada en los referentes empíricos consultados y registrados para este estudio y en el ejercicio de implementación realizado al grupo de líderes para el desarrollo de

las COMPETENCIAS INTERCULTURALES, definiendo mi tesis en cuanto a que la manera más rápida y efectiva de lograr el desarrollo de esta competencia, es la permanencia por tiempo indeterminado (solo el que sea le permita al individuo sentirse cómodo y tranquilo con su nuevo perfil) en un sitio, país, ciudad o región; culturalmente diferente al propio.

La conclusión más importante, es que este trabajo dejó grandes y positivas huellas de aprendizaje en el aspirante a Magister en Educación; además de muchos conocimientos de incalculable valor, que estaban vacíos en la dimensión conceptual. Por otro lado, el apasionamiento, la dedicación y el compromiso con el que se asumió en la realización de este trabajo, posibilitan al autor a proponer una definición de la temática tratada. Así nace una nueva definición para las COMPETENCIAS INTERCULTURALES: Es un estado de conciencia permanente, individual e intransferible, que reconoce el paso desde una posición etnocentrista hacia una posición etnorelativa; en consonancia con un cambio de actitud positiva, que destaca las habilidades de relacionamiento, empatía, aceptación, comunicación, socialización entre otras; en un mundo globalizado, social y comercialmente cambiante; lo que a la larga representa retos personales y profesionales.

Bibliografía

- Banks, J. A. (1993). The canon debate, knowledges constructions, and multicultural educations. *Educational Researcher Volumen 22 No.5*, 4-14.
- Bartolomé, M. (2003). *¿Construimos Europa? El sentimiento de pertenencia desde una pedagogía de la inclusión*. Madrid: D.G. Promoción Educativa.
- Bartolomé, M., & Cabrera, F. (2000). Nuevas tendencias en la evaluación de programas de Educación Multicultural. *Revista de Investigación Educativa, Vol. 18, n.º 2*, 463-479.
- Bartolomé, M., Cabrera, F., Espín, J. V., Marín, M. A., & Rodríguez, M. (1999). Diversidad y Multiculturalidad. *Revista de Investigación Educativa, Vol. 17, n.º 2 págs.*, 277-319.
- Bartolomé, M., Cabrera, F., Espín, J. V., Marín, M. A., & Rodríguez, M. (1999). Líneas de investigación del Grupo de Investigación en Educación Intercultural (GREDI). . *Revista de Investigación Educativa. Vol. 17, n.º 2.*, 463-469.
- Bednarz, R., & Onorati, M. G. (2010). *Building Intercultural Competences in a Sociological Perspective*. Italian Journal of Sociology of Education.
- Comas, D. (1998). *ANTROPOLOGIA ECONOMICA*. BARCELONA: EDITORIAL ARIEL S.A.
- Comas, D. (1998). *ANTROPOLOGIA ECONOMICA*. BARCELONA: EDITORIAL ARIEL S.A.

- Connerley, M. L., & Pedersen, P. B. (2005). *Leadership in a diverse and multicultural environment*.
- Cortez, N. (2015). *Interculturalidad, diferencia y etnoeducación: la educación como lugar antropológico*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Deardorff, D. (2009). *THE SAGE HANDBOOK OF INTERCULTURAL COMPETENCE*. UNITED STATES OF AMERICA: SAGE PUBLICATIONS, INC.
- DELORS, J. (1996). "LOS CUATRO PILARES DE LA EDUCACIÓN" *La educación encierra un tesoro* . Madrid: GRUPO SANTILLANA DE EDICIONES - UNESCO.
- Dubrin, A. (2003). *FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO D.F.: THOMSON EDITORES S.A.
- DUBRIN, A. J. (2003). *FUNDAMENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: THOMSON.
- Duran, D., & Valdebenito, V. (2014). Desarrollo de la competencia lectora a través de la tutoría entre iguales como respuesta a la diversidad del alumnado. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 141-160.
- Eastman de la Cuesta, R. (2008). *INTERCULTURALIDAD Y NEGOCIACION (Como hacer negocios en la diversidad cultural global)*. Bogota: Universidad Sergio Arboleda.
- Grant, C., & Portera, A. (2010). *Intercultural and Multicultural Education*. New York: Routledge.

- Hoskins, B., & Sallah, M. (2011). *Developing Intercultural Competence in Europe: the challenges*. Social Work.
- Kerlinger, F. N. (1999). *Investigación del Comportamiento - Técnicas y metodologías*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Littrell, L. N., & Salas, E. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review Vol. 5, No. 3*, 355-388.
- Navatiene, J., & Rimkeviciene, V. (2012). *METHODOLOGY FOR DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL COMPETENCE*. VILNA: UNIVERSIDAD DE LITUANIA.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning and Education - Volumen 10 No.2*, 237-260.
- Pozo Vicente, C., & Aguaded Gómez, J. I. (2012). El programa de movilidad ERASMUS: motor de la adquisición de Competencias Interculturales. *Revista de Investigación Educativa 30 (2)*, 441-458.
- Rodriguez-Izquierdo, R. M. (2015). LAS TIC COMO ECOSISTEMA PARA LA CONSTRUCCION DE LA COMPETENCIA INTERCULTURAL. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado. Volumen 19 No. 1*, 310-329.
- Root, E., & Ngampornchai, A. (2012). *I came back as a new human being*. Journal of studies in international education.

Sabariego, M. (2002). *LA EDUCACION INTERCULTURAL ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XX1*. BARCELONA: DESCLÉE DE BROUWER.

Sales, A., & García, R. (1997). *PROGRAMAS DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. MADRID: DESCLÉE DE BROUWER.

Triola, M. (2009). *Estadística*. Mexico: Pearson Educación de México.

Anexos

Anexo 1 Metodología del programa

Sesión 1

Framework: Intercultural competence model

Este ejercicio servirá para guiar la estructura del entrenamiento intercultural introduciendo conceptos centrales, así como ayudar a los aprendices a mapear su propia competencia intercultural.

Los ítems que se muestran a continuación son invaluable en el desarrollo de LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES y en las interacciones efectivas y apropiadas con personas de otras culturas.

Por favor autoevalúese en lo siguiente:

5 = (muy alto) 4 = (alto) 3 = (promedio) 2 = (debajo del promedio) 1 = (pobre)

- | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Respeto (valorando otras cultural) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Apertura (hacia el aprendizaje intercultural y personas de otras culturas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Tolerancia a la ambigüedad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Flexibilidad (en el uso apropiado de estilos de comunicación y comportamientos en situaciones interculturales) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Curiosidad y descubrimiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Retención de juicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Autoconocimiento y entendimiento cultural | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Comprensión del punto de vista de los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Conocimiento cultural específico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Consciencia sociolingüística (conciencia de la utilización de otros idiomas en contextos sociales) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Habilidades de escucha, observación e interpretación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Habilidades para analizar, evaluar y relacionar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Empatía (hacer a otros lo que le gustaría que le hicieran a usted) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1 2 3 4 5

14 *Adaptabilidad (a diferentes estilos de comunicación y comportamiento, a nuevos ambientes culturales)* 1 2 3 4 5

15 *Habilidades de comunicación (apropiada y efectiva comunicación en situaciones interculturales)* 1 2 3 4 5

Durante la siguiente sesión realizaremos una Auto-presentación cultural de 3 minutos por persona: la siguiente información le servirá para ir pensando en que podrá decir sobre usted mismo en el momento en que lo hagamos.

¿De qué se trata?: narrar en 3 minutos información sobre ciudad o país de donde viene, formas de trabajo acostumbradas, formas de negociación, relación jefe-subalterno, horarios de trabajo; se pueden utilizar información de trabajos pasados, su primer trabajo, como cree que usted trabaja y de donde lo aprendió. Se debe utilizar la información obtenida en el ejercicio de reflexión realizado en la sesión 1 y se pueden utilizar las respuestas a las siguientes preguntas.

- *¿Qué tan realmente abierto soy hacia las personas de diferentes culturas, niveles socioeconómicos y religiones?*
- *¿Hago asunciones apresuradas sobre las personas?*
- *¿Mido el comportamiento de la gente basado en sus condiciones culturales o basado en mi propia cultura?*
- *¿Valoro a las personas de diferentes culturas? ¿Cómo demuestro esto aun si difiero en sus creencias y opiniones?*
- *¿Hago algún esfuerzo para aprender más sobre el tema?*
- *¿Puedo describir mi propia condición culturas? Por ejemplo, ¿qué valores de mi cultura afecta en cómo me comporto o comunico? ¿Cuáles son mis creencias centrales y en qué medida están culturalmente influenciadas?*
- *¿Que tanto conozco sobre los antecedentes culturales de mis colegas, subalternos, jefes?*
- *¿Qué tanto escucho realmente a mis colegas, subalternos, jefes?*

Sesión 2:

The great game of power

El objetivo del ejercicio es 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 cualquier situación.

Los participantes uno por uno, acomodarán unos objetos que estarán en el salón de manera que una silla se convierta en el objeto más poderoso en relación a las otras sillas, una mesa y una botella. Cualquiera de los objetos puede ser movido, pero ninguno puede ser sacado del espacio. Saldrá uno por uno y podrá decidir cómo reacomodar los objetos; cada variación que hace una persona debe ser discutida por el resto del grupo de la siguiente manera:

- *¿Cuál silla cree que tiene la mayor cantidad de poder?*
- *¿Qué lo hace pensar eso?*
- *¿Alguno ve algo diferente?*

Finalmente, quien movió la silla debe explicar porque lo hizo y cuál es la que tiene más poder.

Una vez, todos hayan pasado al frente se forma una discusión en torno a:

- *¿Este ejercicio les recuerda alguna situación de la vida real?*
- *¿Qué situación podría ser?*

No hay una respuesta correcta; el ejercicio se centra en la conversación la cual resalta las visiones de poder y como estas son relativas al contexto cultural.

Objetos: 1 mesa, 3 sillas y 1 tarro

En la siguiente sesión se reflexionará acerca de la influencia de nuestro bagaje cultural, debido a esto realizaremos un ejercicio en donde el participante deberá ser capaz de “escuchar” y entender la multitud de voces internas propias para darse cuenta cómo los roles culturales influyen en el pensamiento propio.

¿De qué se trata?: Cada persona reflexionará y escribirá un diálogo interno a manera de guion, obra o conversación entre sus diferentes y variados pensamientos alrededor de lo que piensa de la propuesta de referendo para negar la adopción a familias “no tradicionales”. Finalmente, los

estudiantes realizarán una reflexión interna identificando la parcialidad con que manejan el tema según su cultura y referencias culturales en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Se sorprendieron por alguno de los pensamientos que surgieron durante esta conversación?
- ¿Qué ejemplos de parcialidades culturales se mostraron durante el dialogo?
- ¿Qué les enseña esto para su vida cotidiana?

Sesión 3:

What other people say

El objetivo de este ejercicio es que el aprendiz pueda reconocer la dificultad de escuchar y narrar los sentimientos y significados que los demás tienen, sin proyectar las propias interpretaciones.

Los participantes se dividen en parejas. En el primer minuto uno de ellos va a hablar sobre su cultura (como creció, creencias, valores) sin interrupción mientras el compañero lo escucha sin tomar nota.

En el minuto dos el que estaba escuchando le repetirá al otro todo lo que él (el primero que habló) dijo, sintió y significó sobre su cultura, sin interrupciones. Finalmente, los dos participantes tienen otro minuto para discutir preciso y completo fue lo que el segundo dijo del primero. Se repetirá el ejercicio cambiando de roles entre las parejas.

Seguidamente se formará una discusión entre todos en torno a:

- ¿Fueron capaces de escuchar precisamente lo que el otro dijo de su cultura?
- Si repitiéramos el ejercicio, ¿enfatarían más en algún aspecto de su cultura?
- ¿Fueron capaces de describir la propia cultura de modo que el otro la recordara?
- Si repitiéramos el ejercicio, ¿podrías mejorar la capacidad de escucha?
- ¿Qué les enseña esto para su vida cotidiana?

Role playing cultural stories

El objetivo de este ejercicio es reconocer las historias culturales y los puntos de vista desde la perspectiva del que narra.

Un voluntario contará una historia que sea significativa para él y que tenga alguna relación con la cultura en que nació y vivió. Después, el resto del grupo tomará los roles de las personas que

intervinieron en la historia incluyendo el que la contó. El voluntario volverá a contar la historia mientras los demás la actúan. Los actores podrán interpretar sus personajes como les parezca apropiado. El protagonista de la historia será el director de la obra presentada sin convertirse en el que le diga a cada uno que tiene que hacer exactamente.

Se discutirá entre todos:

- *Los aprendizajes del grupo sobre la cultura del protagonista*
- *¿Qué tan precisos fueron los actores en relación con la historia original?*
- *¿Qué tanto cambiaron la historia los actores? ¿Los cambios fueron realistas?*
- *¿Qué fue lo más importante de la historia?*

Sesión 4:

The three chairs

Este ejercicio ilustra como los estilos de comunicación afectan nuestra comunicación con otros, especialmente con aquellos de diferentes bagajes culturales.

El grupo de trabajo se dividirá en grupos de tres participantes, todos estarán sentados en sillas localizadas de la siguiente manera: una silla en la mitad mirando hacia la pared y dos sillas a cada lado mirando la silla del medio. La persona ubicada a la izquierda hablará de un tema propuesto desde la posición de un experto, la persona del medio escuchará y la persona de la derecha hablará del mismo tema propuesto desde la posición personal de un conocido (no experto). Ambos lados hablarán al mismo tiempo mientras el de la mitad escucha y responde a ambos de la mejor manera posible. Ambos hablantes están compitiendo por la atención del escucha y la meta es ver cuál de los dos mantiene más su atención. Todos los participantes pasarán por los tres roles, cada rol durante 2 minutos.

Como cierre el grupo discutirá:

- *¿Cómo se sintieron?*
- *¿Con cuál rol se sintieron mejor y peor?*
- *¿A cuál rol le prestaron más atención mientras escuchaban? ¿Por qué?*

- *¿Cómo pueden los diferentes estilos de comunicación aumentar la efectividad de escucha con gente de diferentes culturas?*
- *¿Cómo el propio estilo de comunicación afecta la forma de recibir y dar información?*
- *¿Qué pueden sacar de esta actividad?*

Sesión 5:

Inside Circle, Outside Circle

Esta actividad ayuda 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. Finalmente, los participantes se verán retados a confrontar prejuicios, estereotipos y asunciones sobre los miembros del grupo.

En esta actividad los participantes deben formar un círculo y uno por uno van entrando al círculo a decir algo sobre si mismos (ej: “Yo hablo dos idiomas”). Las personas que se identifican con lo que acaban de decir entran al círculo con el primero, y los que no se quedan afuera. Una vez que cada uno tenga la oportunidad de observar quien paso al centro, todos vuelven afuera y así sucesivamente con todos los participantes.

Como cierre el grupo discutirá:

- *¿Qué les pareció participar en esta actividad?*
- *¿Cómo se sintió?: compartiendo algo propio, entrando al círculo cuando los demás decían algo, al quedarse afuera*
- *¿Qué aprendió sobre los demás?*
- *¿Qué asunciones tenía que hayan cambiado durante esta actividad?*
- *¿Cómo puede lo aprendido hoy ayudar al grupo a trabajar juntos?*
- *¿Qué más podrían hacer para seguir conociendo al grupo?*

Anexo 2 Batería de pruebas CM-LVC

Instrucciones

En las siguientes páginas, usted encontrará con una serie de afirmaciones relativas al liderazgo y a las competencias que son necesarias para poder desempeñarse de manera efectiva en contextos culturales diversos y cumplir con las metas establecidas. En este sentido, definimos a la competencia multicultural como "la capacidad de una persona de funcionar de manera efectiva en diferentes contextos culturales" (Leung, Ang y Tan, 2014; pp. 490).

Por favor, señale con una X la celda que mejor se ajuste a lo que usted piensa, siente o percibe. Trate de ser lo más honesto posible y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, sólo su apreciación.

Primera sección. Datos demográficos

| | | |
|---------|--------|-------|
| 1. Sexo | HOMBRE | MUJER |
|---------|--------|-------|

| | |
|---------|--------------------------|
| 2. Edad | TENGO _____ AÑOS DE EDAD |
|---------|--------------------------|

| | |
|------------------------|--|
| 3. Lugar de nacimiento | |
|------------------------|--|

| | | | | | | | |
|-----------------|-----------|----------|-------------|------------|--------------|---------|------|
| 4. Estado civil | Soltero/a | Casado/a | Unión libre | Separado/a | Divorciado/a | Viudo/a | Otro |
|-----------------|-----------|----------|-------------|------------|--------------|---------|------|

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----|----|----|----|---------|-----|-------------|-----|--------|----|----|--------|--------|
| 5. Nivel de estudios ⁴ | PI | PC | BI | BC | TE I | TEC | T C I | TCC | U I | UC | PI | P C | N C |
|-----------------------------------|----|----|----|----|---------|-----|-------------|-----|--------|----|----|--------|--------|

| | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 6. Estrato socioeconómico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|

| | | | |
|---|----------------------|---------|--------|
| 7. Tamaño de la empresa en la que trabaja | PEQUEÑA ⁵ | MEDIANA | GRANDE |
|---|----------------------|---------|--------|

⁴ P = Primaria; B = Bachillerato; TE = Técnico; TC = Tecnológico; U = Universitario; P = Posgrado; NC = No contesta; I = Incompleto o en curso; C = Completo.

⁵ Pequeña = hasta 500 trabajadores; Mediana = entre 501 y 1000 trabajadores; Grande = más de 1001 trabajadores.

| | | |
|--|-------------------------------------|----|
| 8. ¿Tiene personas a su cargo? | SI | NO |
| 9. Cuántas personas tiene a su cargo | TENGO _____ TRABAJADORES A MI CARGO | |
| 10. ¿Alguna/ de esa/s persona/s proviene de otro país? | SI | NO |
| 11. ¿Alguna/ de esa/s persona/s proviene de otra región del país? | SI | NO |
| 12. ¿Alguna/ de esa/s persona/s proviene de zona rural? | SI | NO |
| 13. ¿Estuvo usted en otros países? | SI | NO |
| 14. ¿Estuvo usted en otras regiones o departamentos del país? | SI | NO |
| 15. En alguna de las estadías en otros países que señaló, ¿tuvo la oportunidad de trabajar? (sólo si contestó SI en el ítem 13) | SI | NO |
| 16. En alguna de las estadías en otras regiones o departamentos del país que señaló, ¿tuvo la | SI | NO |

| | | |
|---|--|--|
| oportunidad de trabajar? (sólo si contestó SI en el ítem 14) | | |
|---|--|--|

| | | | | | | |
|---|----------|------|------------|------------|------|----------|
| 17. Nivel de adaptación que experimentó al estar en otros países (sólo si contestó SI en el ítem 13) | Muy bajo | Bajo | Medio bajo | Medio alto | Alto | Muy alto |
|---|----------|------|------------|------------|------|----------|

| | | | | | | |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|
| 18. Nivel de adaptación que experimentó al estar en otras regiones o departamentos del país (sólo si contestó SI en el ítem 14) | Muy bajo | Bajo | Medio bajo | Medio alto | Alto | Muy alto |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|

| | | | | | | |
|---|----------|------|------------|------------|------|----------|
| 19. Nivel de satisfacción que experimentó al estar en otros países (sólo si contestó SI en el ítem 13) | Muy bajo | Bajo | Medio bajo | Medio alto | Alto | Muy alto |
|---|----------|------|------------|------------|------|----------|

| | | | | | | |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|
| 20. Nivel de satisfacción que experimentó al estar en otras regiones o departamentos del país (sólo si contestó SI en el ítem 14) | Muy bajo | Bajo | Medio bajo | Medio alto | Alto | Muy alto |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|

| | |
|---|--|
| 21. Idiomas que habla, además del español | |
|---|--|

| | | | | | | |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|
| 22. Indique, a nivel general, cuál es el nivel de dominio de los idiomas que habla | Muy bajo | Bajo | Medio bajo | Medio alto | Alto | Muy alto |
|--|----------|------|------------|------------|------|----------|

Segunda sección. Satisfacción, adaptación y productividad.

Satisfacción general

Queremos saber cómo se siente respecto a ciertas áreas de su vida. Conteste en relación con los sentimientos que tiene ahora y los que tendrá en un futuro cercano. Señale con una X la celda que mejor se ajuste a lo que usted sintió, de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Totalmente insatisfecho; 2 = Bastante insatisfecho; 3 = Insatisfecho; 4 = Satisfecho; 5 = Bastante satisfecho; 6 = Totalmente satisfecho.

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | En la mayoría de los sentidos, mi vida está cerca de mis ideales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. | Las condiciones de mi vida son excelentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. | Estoy satisfecho con mi vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. | Hasta ahora, he obtenido las cosas importantes de la vida que siempre quise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. | Si tuviera que vivir mi vida de nuevo, no cambiaría nada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Productividad

Ahora le pedimos que señale cuál es su percepción respecto de la productividad y satisfacción con su trabajo. Señale con una X la celda que mejor se ajuste a su percepción, de acuerdo con las siguientes escalas:

1 = Totalmente insatisfecho; 2 = Bastante insatisfecho; 3 = Insatisfecho; 4 = Satisfecho; 5 = Bastante satisfecho; 6 = Totalmente satisfecho (Nivel de satisfacción).

1 = Muy bajo; 2 = Bastante bajo; 3 = Bajo; 4 = Alto; 5 = Bastante alto; 6 = Muy alto (Nivel de productividad y nivel de compromiso).

| | | | | | | | |
|----|--|----|---|---|----|---|-------|
| 1. | ¿Qué nivel de productividad ha tenido en los últimos tres meses? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. | En los últimos tres meses, ¿cuántos días ha estado por fuera del trabajo por motivos no laborales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 o + |
| 3. | En los últimos tres meses, ¿cuántos días ha estado incapacitado por motivos de salud? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 o + |
| 4. | En los últimos tres meses, ¿cuántas horas de sueño, en promedio, ha dormido por noche? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 o + |
| 5. | ¿Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. | ¿Qué nivel de compromiso siente hacia su trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. | En la última semana/mes/tres meses/año, ¿ha considerado la posibilidad de renunciar? | SI | | | NO | | |

Adaptación al contexto laboral

Ahora le preguntamos en qué medida ha sido exitoso en las siguientes actividades o experiencias. Señale con una X la celda que mejor se ajuste a lo que Ud. sintió, de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Nada exitoso; 2 = Poco exitoso; 3 = Algo exitoso; 4 = Bastante Exitoso; 5 = Muy exitoso; 6 = Totalmente exitoso.

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para aprender de forma productiva en el trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para resolver problemas en el trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para cumplir con sus metas, considerando las restricciones de tiempo y organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para comprender que se espera de su rol como líder? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para trabajar de forma efectiva con su equipo de trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para mostrarse sensible con los demás? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para reconocer cuáles son las prácticas laborales aceptadas en su organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ¿Cuán exitoso considera que ha sido para realizar sus actividades de manera apropiada en su organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Tercera sección. Competencias interculturales.

Competencias interculturales

Aquí abajo hay una serie de comportamientos, actitudes y preferencias que las personas muestran con cierta frecuencia. Le pedimos que considere las actividades que usted realiza en el trabajo y por fuera de él y a partir de ello marque con una X la celda que mejor se ajuste a su experiencia, opinión y/o apreciación, de acuerdo con la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo (no soy o no me muestro así en ningún momento); 2 = Bastante en desacuerdo (sólo en ocasiones puntuales me muestro o soy así); 3 = Desacuerdo (me muestro o soy así en pocas ocasiones); 4 = Acuerdo (suelo ser o mostrarme así); 5 = Bastante de acuerdo (me muestro o soy así la mayor parte del tiempo); 6 = Totalmente de acuerdo (me muestro o soy así todo el tiempo)

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Que se siente a gusto cuando está con personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Que tiene habilidades para manejar situaciones sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Que disfruta iniciar conversaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Que disfruta siendo parte de un grupo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Que disfruta ayudando a las personas para que se relacionen entre sí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Que busca hacer felices a los integrantes de los equipos en los que participa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Que hace sentir a los demás como en casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Que es buena ayudando a las personas para que trabajen bien juntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 9. | Que es la primera en actuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. | A la que le gusta liderar a otras personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. | Que se ve a sí misma como un buen líder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. | Que tiene facilidad para expresarme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. | Que sabe cómo cautivar a las personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. | Que tiene la capacidad para hacer que los demás se sientan reconocidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. | Que, al relacionarse con personas que tienen un origen cultural diferente al propio, se muestra muy respetuosa de sus formas particulares de expresión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. | Que está abierta a vincularse con personas que piensan y sienten de forma diferente a la propia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. | Que está abierta a relacionarse con personas que tienen un origen cultural diferente al propio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. | Que disfruta escuchando nuevas ideas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. | Que hace sentir bien a los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. | Que se anticipa a las necesidades de los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. | Que se preocupa por los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. | Que se siente más cómoda con personas que están abiertas a establecer relaciones con personas con orígenes culturales diferentes al propio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. | Que suele buscar oportunidades para establecer relaciones con personas de culturas diferentes a la propia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |