

**EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN COMPETENCIAS  
MULTICULTURALES DIRIGIDO A LÍDERES EMPRESARIALES DE UNA  
ORGANIZACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA**

Trabajo presentado por:

**MARIA FERNANDA ARCILA TENORIO  
ANGIE TATIANA HASTAMORIR MARIN**

Director de Tesis:

**SARYTH GIOVANNA VALENCIA  
Mg. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
PSICOLOGÍA  
SANTIAGO DE CALI**

## Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo solucionar la siguiente pregunta, ¿En qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de competencias multiculturales en líderes de una organización del Valle del Cauca? Entendiendo competencias multiculturales de acuerdo a Chao et al. (2011) como “la capacidad que se tiene de apreciar la diversidad y trabajar eficazmente en entornos culturalmente diversos” (p.1). Competencias que tienen como fin una mejor apertura a aquellas personas que comparten distintas perspectivas culturales y llegan a adquirir una experiencia laboral en una organización, además pretenden una mejor comunicación, efectividad y productividad. En este estudio participó un grupo de 5 líderes, el cual consistió en actividades de escucha, juegos de rol, concientización de la variación cultural, de las diferentes formas de expresión y pensamiento y el desarrollo de capacidades de negociación y comunicación. Del cual se hipotetizó que iba a promover en gran medida el desarrollo de competencias multiculturales en los líderes, cuyos resultados mostraron que hubo un cambio en la dimensión cognitiva de los sujetos, sin embargo, a nivel estadístico no hubo una variación en el comportamiento de estos. Debido a que, los líderes, más que un proceso de práctica, lo tomaron como un proceso educativo y de formación. Lo cual se pudo ver reflejado en lo escrito en los diarios de campo de los líderes, y además por la observación realizada por los investigadores. Lo anterior, como evidencia de la toma de conciencia de los líderes en cuanto a aspectos multiculturales, cuyo foco fue la importancia de la escucha hacia los otros.

### Palabras clave:

- Competencias multiculturales
- Comunicación
- Diversidad cultural
- Líderes
- Negociación
- Productividad

## 1. Justificación

El convivir en un mundo globalizado y diverso conlleva a cuestionarse sobre las formas en las que la sociedad está organizada, teniendo en cuenta que a lo largo de la historia han estado presentes los flujos migratorios que promovieron que el mundo fuese percibido de diferentes formas, entra en juego la investigación en multiculturalidad como una herramienta para tratar de conocer y entender las dinámicas relacionales presentes en el mundo. Es decir, que desde el ámbito social se busca que la diversidad sea comprendida como un fenómeno que impacta de una u otra forma los cambios de pensamiento, que traen consigo diferentes prácticas, reflejados con el pasar del tiempo.

Por lo anterior, la pertinencia de esta investigación para la psicología está en comprender las diferentes formas en las que el sujeto, como un individuo que hace parte de una sociedad, percibe la existencia de otras culturas, con sus formas de concebir el mundo e intervenir sobre él. Ya que, gran parte de los sujetos no tienen presente la interculturalidad como parte de su diario vivir o simplemente lo ven como algo negativo, y es en este punto donde es necesario crear una conciencia de la diversidad como una forma de aprendizaje y enriquecimiento propio.

Es por esta razón que, lo que se buscó con la investigación como aporte a las necesidades del sujeto, está en brindar herramientas de afrontamiento y direccionamiento en contextos multiculturales y diversos como lo son las organizaciones. Donde existe una riqueza cultural, que

conlleva, a que dentro de la organización se desarrollen procesos de diferentes formas, pero siempre teniendo en cuenta el contexto en el que se está.

Dentro del desarrollo de procesos y procedimientos en las empresas Steizel (2006), expone que las posibles dificultades en temas de carácter relacional y de toma de decisiones se deben a nuevos contextos globales. Lo que demanda estructuras organizacionales y estrategias que permitan que tanto las personas que llegan se integren, como las existentes se adecuen a las diferencias de percepción, que pueden representar una fuente de conflictos y más aún, perjudicar el rendimiento organizacional (Steizel, 2006)

En este sentido son los líderes, al interior de las empresas, quienes deben tener la capacidad de comprender que la sociedad está conectada cada vez más de forma global y que la diversidad cultural es un tema que está presente; por lo que Goleman (2011) destaca que la habilidad de entender a un otro se puede desarrollar y tiene importancia en la planificación para los grandes líderes; debido a que se pueden promover competencias relacionadas con el arte de dirigir y liderar personas de manera óptima. Además, es sustancial que un líder sepa distinguir, direccionar y usar adecuadamente sus emociones, en relación con el equipo de trabajo que tiene a cargo; más aún cuando priman fenómenos como la globalización, mundialización y multiculturalismo (Goleman, 2011).

Por lo tanto, se deben desarrollar nuevos mecanismos de integración cultural que les permitan a los líderes identificar diferentes valores y fomentar nuevas prácticas culturales al

interior de la organización (Himmelstern, 2007), que den como resultado, líderes capaces de afrontar la diversidad y ser gestores de ambientes laborales más productivos.

Por ende, esta investigación pretendió realizar la evaluación de una intervención por medio de un programa de entrenamiento, dirigido a 5 líderes al interior de una organización de telecomunicaciones del Valle del Cauca. Que permitió observar ¿en qué medida el programa de entrenamiento favorece el desarrollo de competencias multiculturales?; la anterior como pregunta de investigación, que dio cuenta de la descripción de los comportamientos previos y compararlos con las conductas posteriores a la implementación del programa; de tal manera que se pudo valorar si hubo un cambio en las competencias esperadas, y si se logró asimilar la información de forma más asertiva, mejorando su capacidad de escucha.

El programa de entrenamiento abarcó actividades como la concientización de la variación cultural y el desarrollo de capacidades de negociación y capacitación. Por lo que se esperaba, que se comprendieran las diferentes dinámicas que hacen parte de las culturas y los saberes propios, como una oportunidad en el desarrollo del liderazgo.

## **2. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

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

## **1.2. Objetivos Específicos**

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

## **3. Marco Teórico**

Para analizar los diferentes enfoques de esta investigación se ha subdividido en categorías de análisis que facilitaron la explicación del tema según su importancia. En primer lugar, *La Multiculturalidad y la Interculturalidad*, como conceptos en los que se fundamenta la investigación a lo largo del documento, por sus implicaciones al interior de las organizaciones al

estar presentes las variaciones comportamentales de las personas según su lugar de origen. En segundo lugar, *Las Competencias Multiculturales*, debido a que son esas habilidades que deben tener los líderes al desempeñarse en organizaciones culturalmente diversas. En tercer lugar, *Competencias Multiculturales y Entrenamiento Multicultural*, porque están orientados al aprendizaje o entrenamiento de esas habilidades multiculturales en los líderes organizacionales en pro de sus funciones de dirección en las organizaciones para trabajar eficazmente. En cuarto lugar, *Características de las competencias multiculturales y su impacto en las relaciones laborales*, al ser la multiculturalidad un aspecto presente en diferentes ámbitos sociales que hacen parte de las personas que se encuentran en las organizaciones, influyendo en las dinámicas relacionales al interior de estas. Por último, *Entrenamiento Multicultural y las organizaciones*, como una perspectiva de la promoción de programas de entrenamiento multicultural, en espacios que permiten la diversidad cultural como lo son las organizaciones.

#### **a. La Multiculturalidad y la Interculturalidad:**

Según la Real Academia Española lo multicultural hace referencia a la convivencia de diferentes culturas, es decir, la coexistencia de dos o más culturas en un mismo espacio. Por su lado Núñez et al. (2018) expresa que la multiculturalidad da cuenta de “las relaciones sociales reguladas entre poblaciones que construyen de forma diferente su relación con su entorno natural, social o psicológico” (p.222). Lo anterior, haciendo referencia a la diversidad existente en entornos culturalmente variados. De esta forma, la multiculturalidad se convierte en un concepto enmarcado en la educación de la diversidad cultural; La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2001) en su declaración Universal sobre la

diversidad cultural habló de la importancia de la educación como vehículo de toma de conciencia del valor positivo de la diversidad cultural, recomendando la mejora en programas escolares que permitieran una educación a la diversidad (UNESCO, 2001).

Por otro lado, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la interculturalidad trata de reflejar, de manera dinámica, la interacción de diferentes culturas entre sí, intentando superar las carencias del concepto de multiculturalismo que, tal vez, denota una situación más bien estática de la sociedad (UNESCO, 2001). Tal como lo expresa Bennett (2017) “la capacidad de tener una experiencia más compleja de otredad se denomina sensibilidad intercultural” (p.2).; que, a diferencia del multiculturalismo, se trata de las diferentes dinámicas de interacción que se pueden dar entre culturas, donde “las raíces del comportamiento radican en reconocer patrones de expresión de cosmovisión y aumentando el repertorio de conducta expresiva” (Bennett, 2017, p.8).

Para lo anterior fue esencial conocer cuáles son esas dinámicas relacionales que hacen parte de la construcción del proceso de adaptación a la diferencia cultural que se da en el paso del etnocentrismo al etnorelativismo; el cual permite alcanzar esa sensibilidad intercultural. Este proceso propuesto por Bennett (2017) permite una comprensión más clara de las reacciones de las personas cuando se enfrentan a un nuevo entorno cultura. El cual consta de seis estadios:

1. **Negación**, no hay conciencia de las diferencias culturales, puede pensar o asumir que sus tradiciones son las mismas que las de los demás.

2. **Defensa**, se identifica que hay diferencias culturales, pero establece que su cultura es mejor que las de las otras personas.
3. **Minimización**, hay una visión trivial sobre las diferencias y sólo resalta que debe haber aceptación de estas por el hecho de ser seres humanos.
4. **Aceptación**, se reconoce que hay diferencias significantes y de igual modo similitudes entre él y sus compañeros.
5. **Adaptación**, el individuo ya cuenta con la competencia y experiencia para afrontar la existencia de las diferencias culturales.
6. **Integración**, la persona ha desarrollado hasta aquí la identidad de sí mismo y la capacidad que tiene de integrarse sin problemas con otra cultura.

Es así como se muestra el paso de una postura a otra, la del etnocentrismo al etnorelativismo; en el inicio del proceso, las personas consideran que sus características culturales, como las creencias, formas de pensar y de sentir como las únicas o válidas en el contexto en que se desarrollan. Después, al final del proceso, se alcanza una comprensión de otras manifestaciones culturales, reconociendo que su manera de pensar representa solo una de las muchas existentes y que todas son válidas. Por tal razón, es importante la promoción de competencias o facultades como ejercicio crítico del etnocentrismo a partir del análisis de las propias concepciones, valores y prácticas culturales (Gudykunst et al. citado por Aneas, 2010); en función de la promoción de la diversidad al interior de las organizaciones; en las que, tanto el etnocentrismo como el etnorelativismo, son importantes para el desarrollo de programas de entrenamiento multicultural. Ya que, son parámetros que permiten valorar la forma en que se implementan los programas multiculturales y la manera en que se puede establecer diferentes estrategias hacia estas,

concientizando a la población de la existencia de prácticas y perspectivas diferentes por motivos regionales o de distinto origen cultural.

Ahora bien, la literatura ha mostrado que el fortalecimiento de las competencias multiculturales permite el tránsito hacia el etnorelativismo como una manera de ampliar la visión hacia la existencia y la aceptación de otras prácticas culturales y el desarrollo de flexibilidad cognitiva y comportamental; por lo cual, se requiere pasar de un etnocentrismo a un etnorelativismo (Aneas,2010).

En este orden de ideas, el etnorelativismo requiere un proceso de cambio interior que permita la apreciación de otros sistemas de creencias y valores sin juicios preconcebidos, lo que requiere el desarrollo de competencias multiculturales y habilidades para apreciar la diversidad y el trabajo eficaz en entornos culturalmente diversos. De este modo, se pretende lograr que la persona sea “capaz de comprender el sentido de esas normas, valores, ritos, etc” (Aneas, 2010, p.27). Y llegue a adquirir y desarrollar una serie de competencias multiculturales que promuevan una sensibilidad cultural libre de juicios con miras a una mayor productividad organizacional.

#### **b. Competencias multiculturales**

Las competencias multiculturales se enfocan en las habilidades de los líderes para incorporar la diversidad cultural en su trabajo dentro de la organización (Vera y Speight, 2003, p. 256). Siguiendo esta idea, Deardorff (2006) por su parte las definió como las habilidades para

procesar conocimientos sobre otras culturas, así como la cultura propia; lo cual permite el cumplimiento de objetivos al estar inmersos en entornos diversos. Teniendo en cuenta lo anterior, el líder es quien debe tener el conocimiento de los valores culturales positivos y de los prejuicios negativos que se presentan en la organización; debido a que “el "clima" resultante con respecto a la diferencia cultural conlleva el potencial para una mejor resolución de los problemas asociados con las fuerzas laborales multiculturales y globales” (Bennett, 2017, p.3). Por esta razón, las competencias multiculturales deben ser un aliado estratégico para los líderes que se encuentran en organizaciones culturalmente diversas, ya que permiten una apertura para aquellos que comparten un mismo espacio organizacional y poseen diferencias culturales. Dando lugar a mejores habilidades de dirección como la capacidad de escucha y negociación.

### **c. Competencias multiculturales y Entrenamiento Multicultural**

Por un lado, según (Chao et al. 2011) las competencias multiculturales son “la capacidad que se tiene de apreciar la diversidad y trabajar eficazmente en entornos culturalmente diversos” (p.1).; cuyo fin es una mejor apertura a aquellas personas que, compartiendo una experiencia laboral, se encuentran con distintas perspectivas culturales en una organización. Por otro lado, en cuanto al entrenamiento multicultural, se tiene que, según la definición de Bean (2006) se refiere a “todos los modos de capacitación y educación dirigidos a desarrollar competencias culturales que incluye talleres, seminarios, cursos de capacitación, coaching, diplomas y títulos” (p.9). Con el objetivo de que los líderes sean culturalmente competitivos en entornos organizacionales diversos y logren, el objetivo final de los programas de entrenamiento, que es, tal como lo expresan Caligiuri y Tarique (2012) “mejorar la calidad de los líderes para operar eficazmente en

actividades interculturales y ambientes multiculturales” (p.612). Y así, lograr aumentar la productividad de los trabajadores al interior de una organización.

#### **d. Características de las competencias multiculturales y su impacto en las relaciones laborales**

En la actualidad ser culturalmente competente ha tomado gran importancia en los últimos años. Manchi et al. (2011) vio la importancia de la diversidad en contextos cotidianos, como la familia, las escuelas, las empresas, entre otros; ya que a través de estos contextos se pueden desarrollar estrategias dirigidas a la integración de nuevos saberes y conocimientos.

Ahora bien, destacando la importancia de las competencias multiculturales en las relaciones laborales actuales, y teniendo en cuenta el alto flujo de personas provenientes de otros países que están llegando a Colombia con diferentes capacidades, experiencias y perfiles; es fundamental entonces comprender la necesidad de acoger y entender las múltiples culturas. Puesto que, a mayor apertura de la diversidad cultural en las empresas, se tendrá una mayor capacidad de incluir personas que traen consigo diferentes estilos de vida, representaciones de valores, comportamientos, explicaciones, interpretaciones y tradiciones. Aspectos que abren el interés a nuevas ideas en el ámbito comercial en el mercado (Schein, 1992; Trompenaars, 1993).

Por consiguiente, lo diverso es una consecuencia de la existencia de la cultura porque, abre un mundo de posibilidades al conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos. Resultado de

la sucesiva aplicación de facultades intelectuales conformadas a través de patrones comportamentales de los miembros de un mismo grupo (Ortiz y Olaz, 2010). Es decir, que la cultura contiene dinámicas relacionales que favorecen el desarrollo de las competencias multiculturales y por ende la diversidad; en las que es necesario pasar por un proceso de reconocimiento y aceptación de otras culturas.

De tal modo que, Caligiuri y Tarique citados por Ospina (2017) exponen que es importante que los líderes posean dos tipos de competencias para trabajar eficazmente en entornos multiculturales; estas son las competencias estáticas y las competencias dinámicas. Las primeras corresponden a “rasgos de personalidad” (p.12). y las segundas “pueden ser desarrolladas con programas específicos, principalmente en la rutina laboral diaria” (p.12).

En este orden de ideas Ospina (2017) halló, según la literatura, que los rasgos de personalidad señalados con mayor frecuencia fueron:

- *Estabilidad Emocional*: La estabilidad emocional es un rasgo que está relacionado con la tendencia, por parte de quienes poseen esta característica desarrollada, a experimentar emociones positivas, tales como alegría, paz interior o felicidad (Costa y McCrae citados por Ospina, 2017, p. 13).
- *Sociabilidad*: La sociabilidad es un componente del rasgo de personalidad extraversión, que se caracteriza por una tendencia a partir de la cual las personas más sociables buscan vincularse de manera activa con el mundo exterior, en

particular estableciendo vínculos con otras personas (Costa y McCrae citados por Ospina, 2017, p. 13).

- *Apertura a la experiencia*: Las personas que poseen el rasgo apertura a la experiencia se caracterizan por ser amantes del arte, por buscar situaciones que los lleven a experimentar emociones, participan en aventuras, suelen generar ideas poco comunes, son imaginativos, curiosos y buscan experiencias diversas (Costa y McCrae citados por Ospina, 2017, p. 13).

Ahora bien, en cuanto a las competencias dinámicas, que fueron las que se tuvieron en cuenta en la presente investigación, Ospina (2017) después de su análisis investigativo, halló qué, según planteamientos de Davidson y O'Regan; Mateev y Merz (citados en Ospina, 2017) son las siguientes:

- *Open-mindedness*: Actitud abierta y libre de prejuicios hacia las diferencias culturales (Van der Zee, et al., citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Flexibilidad*: Capacidad para adaptar su comportamiento a situaciones nuevas e inciertas (Van der Zee, et al., citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Regulación social/emocional*: Estar consciente de las motivaciones y sentimientos de otras personas y de uno mismo; saber qué hacer para ajustarse a situaciones sociales novedosas; saber qué motiva a los demás (Peterson y Seligman, citado en Ospina, 2017, p.14).

- *La Comunicación Intercultural*: Es la capacidad de mostrar comportamientos y de establecer comunicaciones que se ajusten al contexto donde se dan esas interacciones (Arasaratnam, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Empatía*: Implica la expresión emocional y de pensamientos hacia otras personas (Thornson, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Tolerancia a la ambigüedad*: Disposición general de apertura hacia situaciones imprevisibles o inciertas (Thornson, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Liderazgo*: Un proceso esencialmente grupal por el cual una persona, identificada como líder, ejerce influencia sobre otras personas, llamadas subordinados o seguidores, para el logro de objetivos o metas (Yukl, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Aculturación*: Representan las diferentes maneras por las cuales una persona se adapta a contextos diversos como consecuencia de la migración a otros países, colonizaciones u otro tipo de interacciones (Berry, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Sensibilidad Intercultural*: Capacidad para discriminar y experimentar diferencias culturales relevantes (Hammer, Bennett y Wiseman, citado en Ospina, 2017, p.14).
- *Orientación multicultural*: Disposición de una persona para interactuar y establecer vínculos con personas que posean orígenes culturales diferentes (Mittal, citado en Ospina, 2017, p.14).

**e. Entrenamiento multicultural y las organizaciones**

Dentro de las organizaciones se pueden presentar motivaciones para la realización de programas de entrenamiento en estas competencias multiculturales. Debido a que, las empresas son espacios que permiten la diversidad cultural, y donde los líderes, como agentes de cambio, son capacitados para adaptarse a estos ambientes, a través de herramientas como los programas en competencias multiculturales.

Tal como lo expresa Sedano (2003) en su trabajo *Enfoques y modelos de educación multicultural e intercultural*, los programas que permiten el entrenamiento en competencias multiculturales no surgieron en paralelo con las teorías, sino que pueden ser analizadas desde diferentes lentes teóricas; los cuales han surgido de problemas sociales particulares en diferentes poblaciones. Es cierto que, las respuestas a estos problemas son diversas, ya que dependen de las fuerzas políticas, sociales, las ideologías que las inspiran y las teorías interpretativas que guían a los ejecutores de los programas respectivos. Esta complejidad es la que ha permitido que se creen y analicen más a fondo las teorías y modelos propuestos en los programas y todo tipo de aplicaciones prácticas de educación multicultural, adecuándose a una realidad social (Sedano, 2003).

#### **4. Estado del arte**

A continuación, se presentan algunos ejemplos de la aplicación de algunos programas de entrenamiento a nivel internacional y nacional:

En un estudio de preparación para expatriados -persona que viene de otro país o sale de su país de origen- se muestra como los procesos educativos utilizados para las mejoras del aprendizaje intercultural a través de un desarrollo en las capacidades cognitivas, afectivas y conductuales conllevaron a unas interacciones exitosas en espacios culturalmente diversos (Littrell et al., 2006). Se halló que:

sí se asigna un estadounidense a Australia, un país con poca dureza cultural, entonces se deben usar técnicas como conferencias, películas y libros, que se caracterizan por un bajo rigor en el entrenamiento (Black et al., 1992). Por lo tanto, es posible personalizar el rigor del programa de capacitación de acuerdo con el nivel de dureza cultural del país de destino. (p.381)

Esto quiere decir que, estos programas deben estar enfocados a la realidad del contexto social en el que se desarrollan. Y, además, tener presente a qué tipo de población al interior de la organización van dirigidos.

Lo mismo sucede en el caso de *La experiencia Ulises* (Pless, Maak y Stahl, 2011), un programa dirigido al desarrollo de líderes mundiales responsables. En el que se logró identificar, luego del entrenamiento multicultural, que los líderes desarrollan aprendizajes cognitivos, afectivos y de comportamiento; orientados a la resolución de problemas culturales y éticos. Además, mediante análisis estadísticos se confirma la efectividad a largo plazo de este programa, en relación al desarrollo y mejora de competencias fundamentales para el liderazgo global (Pless et al., 2011).

En otra investigación, esta vez en el continente asiático, Lee y Li (2008), dirigieron un programa con el fin de hallar cuáles eran esos efectos moderadores del método de enseñanza, el estilo de aprendizaje y las diferencias interculturales sobre la relación entre la capacitación de expatriados y la efectividad de la capacitación. En el que se resaltan las necesidades de los expatriados y la complejidad de la asignación en el extranjero (Hodgetts y Luthans 2000; Hutchings 2005); debido a que no hay familiaridad con la cultura donde son acogidos y presentan problemas en la realización de sus tareas, insatisfacción de sus necesidades, disminución del rendimiento en el trabajo, incluso pueden presentar adicción al trabajo y problemas psicológicos.

En este estudio, a través de capacitaciones de aprendizaje intercultural se concluyó que se debe ofrecer una mejora en la comunicación y las habilidades interpersonales con la fuerza laboral en el extranjero. Pues, es necesario lidiar con los altos niveles de estrés y otras posibles dificultades de adaptación presentes en expatriados; postulando como uno de los factores implicados, el ofrecimiento de materiales de aprendizaje que no cuentan con las diferencias individuales y las preferencias de aprendizaje (Lee y Li, 2008).

En esa misma realidad cultural asiática, (Qin y Baruch, 2010) realizaron una investigación no enfocada solamente en una capacitación intercultural en el trabajo, sino abarcando las relaciones familiares de estas personas y su desempeño dentro de la organización. La población que participó en la investigación estaba conformada por expatriados a un país extranjero y otros expatriados de países extranjeros a China; el objetivo del entrenamiento aplicado era facilitar la

etapa de transición, que sigue el movimiento de expatriación y permite un ajuste efectivo. Las variables medidas fueron: el contrato psicológico, seguridad laboral, estatus social y aspiración profesional, paquete familiar, formación intercultural, actitud profesional, éxito profesional, compromiso organizacional, entre otras.

Los resultados de este estudio concluyeron que, hay una necesidad de ajuste en las capacitaciones interculturales que puede influir en la mejora del desempeño organizacional; específicamente donde se debería trabajar en función de las variables relacionadas con el rendimiento, como: el contrato psicológico, paquete familiar, libre elección y carrera profesional. De tal manera que se genere un contrato psicológico aceptable y las personas expatriadas se ajusten fácilmente a la organización (Qin y Baruch, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, Puck, Kittler y Wright, (2008) realizaron un estudio a empleados, sobre la efectividad que tienen las capacitaciones previas a la salida del país de origen, pues, consideraron que la adaptación cultural es un requisito previo para el éxito de los expatriados en el extranjero (Puck et al., 2008). Se analizó la duración y la amplitud de la formación en las capacitaciones, y los resultados arrojaron la necesidad de ajustar la planificación de las capacitaciones. De tal forma que, se adapte al proceso de vinculación de los empleados expatriados a entornos culturalmente diversos. Además, se resalta la importancia de brindar conocimientos relacionados con los comportamientos adecuados en otro país y la conciencia de las diferencias culturales.

Finalmente, en el contexto colombiano, mediante una investigación realizada a 410 líderes empresariales en el Valle del Cauca, se encontró que las competencias que promueven los procesos de adaptación sociocultural en líderes son: sociabilidad, empatía intercultural y carisma (Nader, 2018). Competencias que, como promotoras de los procesos de adaptación multicultural en los líderes vallecaucanos, permiten integrar diferentes perspectivas y ser gestores de negociación. Lo que se puede favorecer a través de programas de entrenamiento enfocado en estas competencias, logrando que los líderes se sientan satisfechos y al mismo tiempo aumenten la productividad, pues se gestiona el logro de objetivos propuestos cuando las actividades se realizan en entornos culturalmente diversos (Caligiuri y Tarique, 2012).

En diferentes investigaciones realizadas sobre programas en entrenamiento multicultural se ha encontrado que es importante tener en cuenta las necesidades cubren estos programas, tal como las expuestas anteriormente.

Este tema hace relevante reconocer ¿Qué relación existe entre las competencias multiculturales y los procesos migratorios en Colombia?, la respuesta se basa en un concepto definido por Parra (2011) en su libro *“Estado multicultural y derechos diferenciados en Colombia”*, en el que se establecieron los *intercambios culturales* como procesos indispensables para reconocer la diversidad entre las culturas y las relaciones de dominación que existen entre ellas. Lo cual, es posible gracias al flujo de personas que se desplazan de una región a otra, ya sea dentro del mismo país, o de un país a otro; proceso conocido como migración, dado en gran parte por la búsqueda de nuevas oportunidades laborales (Parra, 2011).

La Revista Dinero en el año 2015 encontró que Colombia era uno de los países con menos flujo de extranjeros en Sur América, pero, a partir del año 2016 empezó un gran cambio; incrementándose enormemente el flujo migratorio (Revista Dinero, 2017). En el anuario del Departamento Administrativo Anual de Estadística (DANE, 2019) se registró que en el 2017 hubo 14.361.689 movimientos internacionales de viajeros en los Puestos de Control migratorio del país; En el siguiente cuadro se puede observar cómo ha sido el incremento del movimiento migratorio en el país de forma anual hasta el año 2017.

Cuadro 1. Número de entradas, salidas y saldo de movimientos internacionales, 2012-2017. (DANE, 2019)

Año	Salidas	Entradas	Total	Saldo	% Variación del total
2012	4.842.811	4.602.856	9.445.667	-239.955	
2013	5.422.696	5.260.830	10.683.526	-161.866	13,1
2014	5.932.697	5.793.641	11.726.338	-139.056	9,8
2015	6.212.334	6.122.162	12.334.496	-90.172	5,2
2016	6.430.754	6.268.828	12.699.582	-161.926	3,0
2017	7.207.078	7.154.611	14.361.689	-52.467	13,1

**Fuente:** UAEMC. Cálculos DANE

Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas, Acopi (2017), en septiembre del año 2017 elaboró un informe que describe la incidencia de la inmigración venezolana a territorio colombiano; en el que se destaca que la inmigración de empresarios y trabajadores venezolanos está conllevando a que busquen la posibilidad de continuar con sus vidas en Colombia (Acopi, 2017). En este aspecto, el país se ha convertido en un amplio receptor de poblaciones migratorias que buscan principalmente un beneficio económico que propicie mejores

condiciones de vida; por lo que las personas buscan establecerse en diferentes organizaciones de distintas regiones del país. En este sentido, las migraciones crean dos desafíos importantes en las organizaciones; el primero es contar con una estructura que permita el desarrollo de la multiculturalidad y el segundo es contar con líderes capaces de agenciar esa diversidad dentro de las organizaciones.

Por lo cual, este proceso posibilita la apertura de las empresas a nuevas experiencias, conocimientos y técnicas de producción, en la medida en que estas organizaciones tengan un nivel de desarrollo hacia la multiculturalidad. Pues, el aporte que pueden brindar los inmigrantes, se constituye en experiencias de aprendizaje, estilos de vida y conocimientos que se derivan de otros contextos; personas que necesitan integrarse a una sociedad y que, si se trata de encontrar oportunidades laborales, tienen un conjunto de conocimientos, importante para aportar al desempeño dentro de una organización.

La migración y posterior incorporación de los líderes a las organizaciones representa un desafío para la gestión de la diversidad, ya que se requiere de una adaptación de estas nuevas experiencias en el mundo laboral. En este sentido, es necesario que los líderes aprendan a responder eficazmente a problemas diarios generados por aspectos como los procesos migratorios; Puesto que, al tener una mayor apertura en espacios organizacionales en los que se comparten diferentes posturas culturales, se buscan al mismo tiempo mejores estrategias de comunicación, efectividad y productividad.

Conforme a lo anterior, y mediante la pregunta ¿en qué medida un programa de entrenamiento promueve el desarrollo de competencias multiculturales en líderes de una organización del Valle del Cauca? Se pretendió evaluar si hubo un cambio en las competencias multiculturales esperadas en los líderes, como parte de la promoción de sus habilidades para ser más efectivos, al ser agentes de cambio al interior de la organización. Debido a que es una gran oportunidad para las organizaciones tener líderes que comprendan las normas culturales y así operar efectivamente en variedad de contextos; y del mismo modo conducir a un mejor rendimiento y una mayor competitividad en las organizaciones (Caligiuri y Tariqe, 2012). Con esta investigación se buscó realizar la validación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales como un aporte a las organizaciones en relación al entrenamiento de sus líderes y la efectividad en sus procesos y cumplimiento de objetivos; a través de una serie de actividades, cuyos resultados, al mismo tiempo, fueron encaminados a la contribución de la psicología organizacional. Es decir, que los resultados suministrados quedan como recurso para futuras investigaciones y para futuras creaciones o aplicaciones de programas de entrenamiento en competencias multiculturales.

En síntesis, en Colombia se han ido presentando diferentes flujos migratorios (tanto internos como externos) en los últimos años, lo que ha producido que las organizaciones enfrenten diferentes cambios tanto en procesos como en la forma de dirigirlos. Por lo que, ha sido necesario crear ajustes en las prácticas laborales, principalmente en aquellos encargados de direccionar y de lograr que se cumplan los objetivos, es decir, los líderes. Lo cual, ha precisado diseñar distintas intervenciones con programas de entrenamiento multicultural, cuyo recorrido histórico ha indicado que se requiere de un estudio previo de la población, del contexto social en

donde se desarrolla, el contexto social de origen de los sujetos, las necesidades de las personas migrantes y las necesidades de las organizaciones. De esta manera, los líderes al ser gestores de la diversidad son quienes deben desarrollar habilidades y capacidades para promover la negociación, logrando comunicarse efectivamente y ser más productivos. Por todo lo mencionado, el programa va dirigido a líderes empresariales, pues se pretende promover las competencias multiculturales en entornos donde existe la diversidad cultural.

## **5. Diseño de investigación**

### **a. Tipo de investigación**

Es de tipo No experimental - longitudinal de panel: Se realizó de manera no experimental debido a que se observaron situaciones ya existentes en el ambiente laboral y las actuales formas de relacionamiento de los líderes con el resto de la organización que no requirió por lo tanto ningún tipo de manipulación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). De tipo longitudinal de panel porque se observaron los datos en diferentes puntos del tiempo, logrando ver la “evolución del problema de investigación o fenómeno” (Hernández et al, 2014, p 159) e iba dirigido a una misma población.

El enfoque de investigativo fue mixto, este tipo de investigación busca abarcar de manera extensa cierto fenómeno, tomando la fortaleza de ambos tipos de investigación, tanto la

cuantitativa como la cualitativa, por lo tanto, se minimizan las debilidades potenciales (Hernández et al. 2014).

Los métodos mixtos son un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información y entender mejor el fenómeno estudiado Hernández y Mendoza (como se citó en Hernández, 2014).

Por lo tanto, siendo una investigación con ambos enfoques, apoyados de un resultado numérico y estadístico, también requirió del apoyo de lo descriptivo, debido a que se especificaron las propiedades, las características del fenómeno que se someta a un análisis; mostrando con precisión los ángulos o dimensiones de dicho fenómeno Hernández y Mendoza (como se citó en Hernández, 2014).

## **b. Método**

Para analizar el programa de entrenamiento dirigido a líderes empresariales, se desarrolló una intervención con base en los planteamientos de Connerley y Pedersen (2005), cuya duración aproximada fue de cinco semanas, aplicado a un grupo de 5 líderes de una empresa del Valle del Cauca; donde se abordaron temas que implicaron la forma de ver la diversidad cultural por parte de los líderes, la descripción de las diferencias culturales y la concientización de la existencia de

las mismas; con el objeto de analizar sus características como agentes activos de negociación y comunicación al interior de la empresa.

La intervención (ver Anexo 3), tuvo como duración de máximo una hora y media para cada intervención, fue una investigación no experimental denominada longitudinal de panel. Cuyas competencias multiculturales de los líderes serán medidas y comparadas antes y después de la aplicación del programa de entrenamiento.

Se aplicó un programa de entrenamiento con el fin de evaluar en qué medida este programa promueve el desarrollo de competencias multiculturales en líderes empresariales de una organización del Valle del Cauca.

La estructura del programa contempló las siguientes etapas (ver anexo 4):

1. Conocer el ambiente laboral a través de unas visitas durante un periodo de un mes, sin una previa selección de personal
2. Elegir por conveniencia los 5 líderes de distintas áreas laborales, indicándoles que participarán de un programa de capacitación y solicitando autorización para su aplicación.
3. Definir los objetivos de la capacitación, las reglas de juego, el marco general y la aplicación de la prueba sobre competencias multiculturales; por medio de una actividad denominada *Framework Intercultural Competence Model*, que servirá para guiar la

estructura del entrenamiento intercultural introduciendo conceptos centrales, ayudar a mapear la propia competencia intercultural.

4. Iniciar un diario de campo de todo lo vivido, que permitirá plasmar las experiencias aprendidas durante el paso de una sesión a otra, teniendo en cuenta los temas tratados y los sentimientos o emociones despertados o revividos.
5. Desarrollar una conciencia de la distancia cultural; que se llevará a cabo por medio de un conjunto de actividades: A) la primera se llama *The great game of power* que tiene como objetivo entender las diferencias, ser consciente cómo cambia el poder dependiendo de la cultura, el contexto, la perspectiva y los sistemas de creencias. B) La segunda actividad trata de concientizar sobre la influencia, mediante una auto presentación cultural y el ejercicio de escucha al otro para dar a conocer las diversas formas de expresión y pensamiento.
6. Administrar la prueba sobre competencias multiculturales, por medio de una actividad llamada *What other people say*, cuyo objetivo es que el aprendiz pueda reconocer la dificultad de escuchar y narrar los sentimientos y significados que los demás tienen sobre su cultura sin proyectar las propias interpretaciones
7. Reflexionar sobre el propio bagaje cultural y abordar diferentes características culturales por medio de la actividad llamada *Role playing cultural stories*.
8. Desarrollar capacidades de negociación y comunicación intercultural, ligado al manejo de conflictos en contextos interculturales, con la actividad *The three chairs* que logra ilustrar cómo los estilos de comunicación afectan nuestra comunicación con otras personas.
9. Desarrollar sinergias en contextos interculturales, por medio de una actividad llamada *Inside Circle, Outside Circle*, donde se propone una creación sobre una imagen visual de las diferentes ideas, intereses, experiencias y desafíos de los demás.

10. Cierre del programa, administrando la prueba sobre competencias multiculturales, que tiene 3 puntos: a) el primero es concientizarse del proceso de estereotipación por medio de la presentación de un vídeo, b) la segunda son reflexiones finales desde los diarios de campo y sobre las sesiones anteriores, c) la evaluación final.
11. Para controlar los avances del proceso, se realizará una dinámica de grupo y se elaborará un documento donde se plasmen los lineamientos para implementar este programa en las organizaciones que lo requieran.

### c. Participantes

La investigación se llevó a cabo con 5 líderes de una misma empresa, quienes fueron elegidos de forma aleatoria, sin ninguna restricción de edad, con la única condición de ocupar cargos de liderazgo, gerencia, supervisión o jefatura.

El número de participantes fue elegido convenientemente dado el tiempo de intervención en el trabajo y por el número de personas a cargo que hay en las diferentes áreas de la empresa.

<b>CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES</b>	
<b>Cantidad total</b>	5 personas
<b>Género</b>	(2) Mujeres, (3) Hombres.
<b>Edades</b>	Oscilaron entre los 22 años a los 30 años.
<b>Nacionalidad</b>	(4) colombianos, (1) mexicano.

<b>Formación académica</b>	El 60% de la muestra con carrera profesional en proceso. El otro 40% con estudios técnicos o tecnológicos.
<b>Cargo en la empresa actual</b>	Coach
<b>Funciones</b>	Supervisión, tabulación de métricas, seguimiento de estándares de calidad, toma de llamadas sugeridas por el cliente.
<b>Número de personas a cargo por líder</b>	Entre 10 a 20 personas por cada sujeto.

## 1. Caracterización de la organización

La empresa en la que se desarrollará el estudio es un multinacional de origen estadounidense distribuida en 27 países, actúa con ánimo de lucro y pertenece al sector de telecomunicaciones; brindando servicios de outsourcing a nivel mundial como: soporte técnico, ventas y atención al cliente a través de llamadas, chat o emails. Actualmente la compañía se encuentra en 5 continentes y 27 países, prestando servicio a 70 países con 48 idiomas. En Colombia inició sus labores en 1997, contando con 3 sedes, dos de ellas ubicadas en la ciudad de Bogotá y una en la ciudad de Cali, las cuales cuentan con más de 3000 colaboradores. En cuanto a clientes, todos son extranjeros, sumando un total de 18 cuentas a nivel Colombia.

En la ciudad de estudio, Cali, se encuentran laborando 850 personas, para cuatro clientes, cada uno con diferentes funciones como: pago de cuentas de nómina, intermediario entre

restaurantes y clientes, préstamos y cobranzas hasta servicios de mensajería y envíos. En cada una de estas cuentas maneja necesidades puntuales dentro de la organización, donde las solicitudes van desde los estados de las cuentas, realización de pedidos de comida, cobros de cuentas, información sobre préstamos hasta información sobre el estado de paquetería. Y, para poder lograr cumplir con esos procesos se desempeñan cargos como: Asesor de servicio al cliente (encargados de tomar y recibir llamadas, mensajes de texto y correos), Coach (supervisan las funciones de los asesores de servicio al cliente) Learning (enseñan todas las funciones y herramientas que deben usar los asesores de servicio al cliente antes de ingresar por primera vez a realizar sus funciones), Operation Manager (es la persona que dirige toda la operación y se encarga de que las métricas de calidad y servicio se estén cumpliendo) entre otros.

#### **d. Instrumentos**

- Escala de competencias multiculturales de líderes del Valle del Cauca (Ospina, 2017)

Este instrumento fue diseñado a partir del modelo elaborado por Caligiuri y Tarique (2012), quienes señalaron que para que un líder sea exitoso en un entorno cultural diverso es necesario que posea dos tipos de competencias: estáticas y dinámicas. Las estáticas como rasgos de personalidad (Nader, 2017) y las dinámicas: open-mindedness, flexibilidad, regulación social/emocional, comunicación intercultural, empatía, tolerancia a la ambigüedad, liderazgo, aculturación, sensibilidad intercultural y orientación multicultural (Davidson y O'Regan, 2010; Matveev y Merz, 2014; citados por Ospina, 2017)

- De igual modo se hizo uso de los diarios de campo como un método de recolección de toda la información de carácter descriptivo y observacional, que permitió hacer un contraste de la información hallada en el proceso estadístico.

#### **e. Procedimiento**

Antes de realizar la recolección de datos, se procedió con la aprobación de la empresa involucrada para iniciar con las actividades. Además, se contó con el consentimiento informado de las partes implicadas en el proceso (jefes, Psicólogo organizacional y líderes empresariales implicados) con el fin de poder administrar el programa de entrenamiento a los 5 participantes durante las 5 sesiones. Cada una de estas será realizada de forma semanal en salas de entrenamiento provistas por la organización, en las que se generó un ambiente privado y libre de distracciones.

El profesional a cargo brindó las pautas necesarias para su correcto cumplimiento; entre ellas, aclaró que es importante el proceso de escucha atenta al otro y la sinceridad en su participación en todas las actividades, ya que de ello dependían los resultados de la observación de las variables.

Después de la recolección de datos se elaboró un informe con los resultados del grupo, donde se creó una base de datos para realizar los análisis estadísticos de tipo descriptivo e inferencial, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 20.0.

**f. Análisis de datos: Contrastes estadísticos utilizados / Análisis hermenéutico**

La estrategia que se siguió para el análisis de datos contempla lo siguiente:

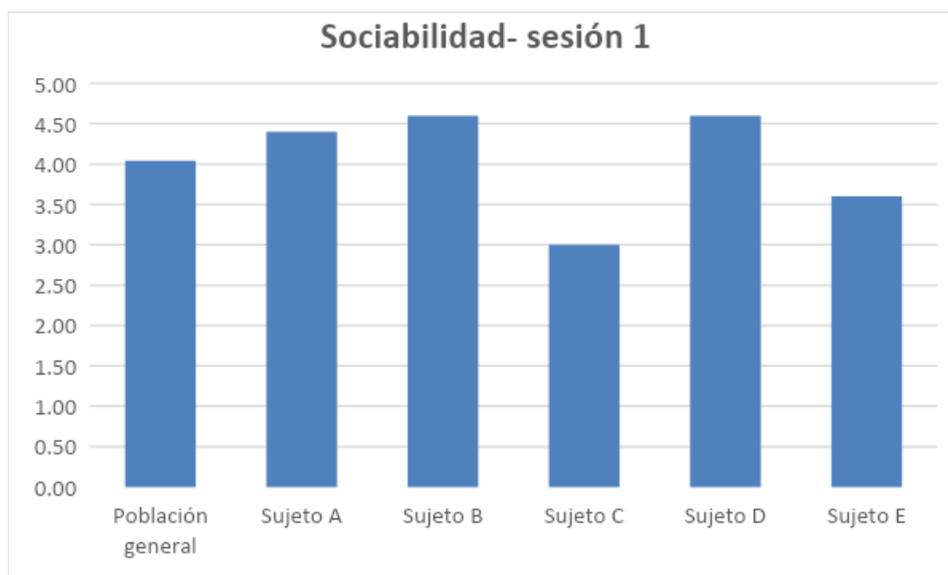
1. La documentación de los datos se llevó a cabo en el programa SPSS para su respectivo análisis.
2. Se efectuó la prueba t para las muestras relacionadas, puesto que se buscaba comparar el primer y último momento del programa de entrenamiento en cuanto a los promedios obtenidos, que dan cuenta del desarrollo de las competencias multiculturales en el grupo de estudio. La prueba t es entonces una prueba estadística que permite evaluar si hay diferencias significativas en 2 grupos respecto a sus medias en una variable, el valor t es calculado por el programa estadístico SPSS, que arroja una tabla con varios resultados donde se interpreta el valor t y su significancia; la prueba t es usada entonces para comparar los resultados de una preprueba con los resultados de una posprueba, evaluadas en momentos diferentes de una misma investigación. (Hernández, 2014)
3. Se realizó la revisión de los diarios de campo diligenciados por cada participante y por los investigadores a cargo. Los cuales sirvieron como complemento de los resultados estadísticos, ya que dio cuenta de la observación realizada y de las experiencias vividas por los líderes en el desarrollo de todas las actividades del programa.

## 6. Resultados

El programa de entrenamiento en competencias multiculturales tuvo tres evaluaciones con el mismo formato de preguntas, en la primera, tercera y quinta sesión, de las que se tomaron sólo dos, la primera y la última. Estas arrojarán resultados en cuanto al desarrollo de las competencias multiculturales en los líderes participantes del estudio en un primer y último momento.

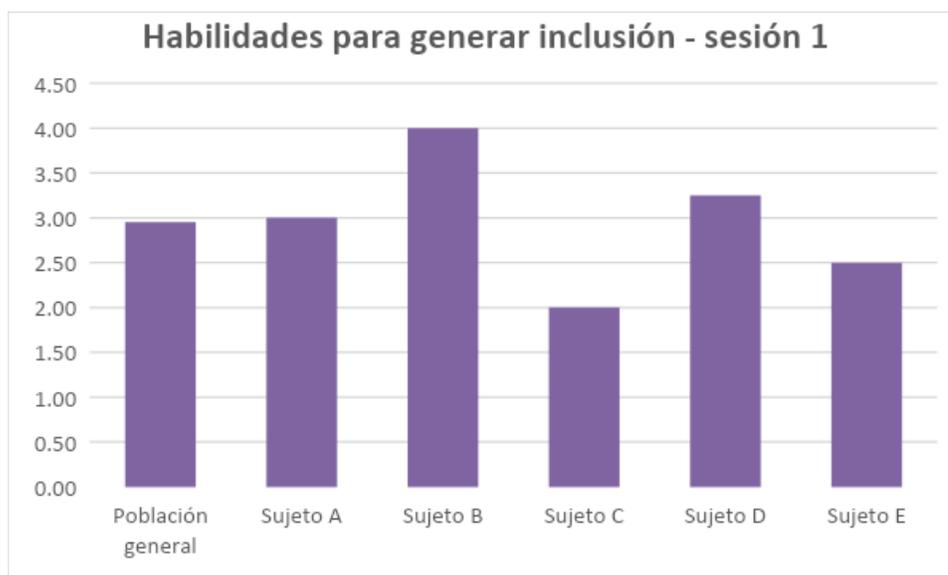
En la sesión 1 se obtuvieron los siguientes resultados, expresados de forma individual por competencias, en las que se compara el promedio de cada participante con el promedio general de la población en cada competencia:

**Gráfico 1: Sociabilidad sesión 1**



En la competencia de *Sociabilidad* la población general obtuvo un promedio de 4,04. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,40, con una diferencia de 0,36 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,60, con una diferencia de 0,56 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 3,00, con una diferencia de -1,04 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,60, con una diferencia de 0,56 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 3,60, con una diferencia de -0,44 con respecto a la población general. Los sujetos que obtuvieron un mayor promedio fueron el B y el D con 4,60 cada uno, y el que obtuvo un menor promedio fue el sujeto C con 3,00.

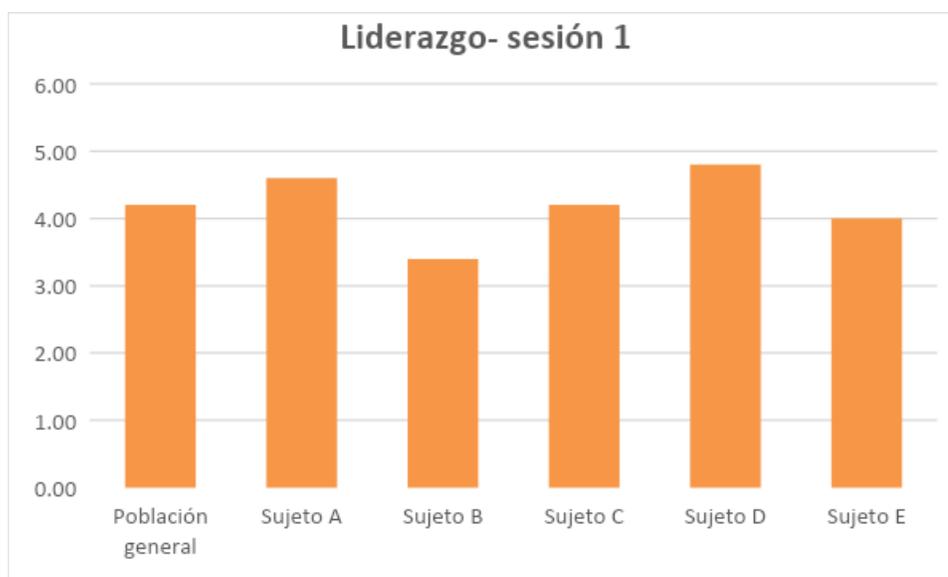
**Gráfico 2: Habilidades para generar inclusión- sesión 1**



En la competencia de *Habilidades para generar inclusión*, la población general obtuvo un promedio de 2,95. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 3,00, con una diferencia de 0,05 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de

1,05 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 2,00, con una diferencia de -0,95 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 3,25, con una diferencia de 0,3 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 2,50, con una diferencia de -0,45 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el B con 4,00 y el que obtuvo un menor promedio fue el C con 2,00.

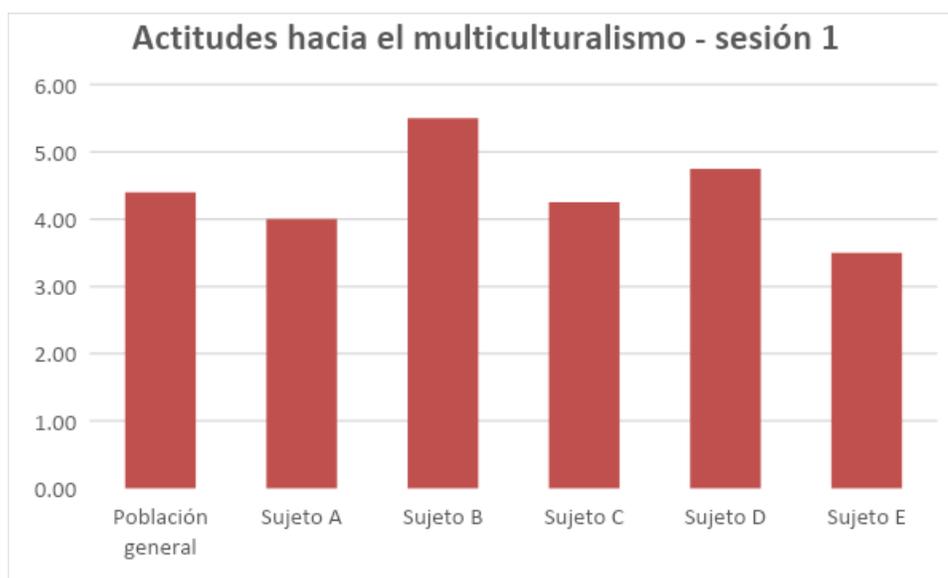
**Gráfico 3: Liderazgo- sesión 1**



En la competencia de *Liderazgo*, la población general obtuvo un promedio de 4,20. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,60, con una diferencia de 0,4 con respecto a la población

general. El sujeto B, tuvo un promedio de 3,40, con una diferencia de -0,8 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 4,20, sin ninguna diferencia con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,80, con una diferencia de 0,6 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de -0,2 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el D con 4,80 y el que obtuvo un menor promedio fue el B con 3,40.

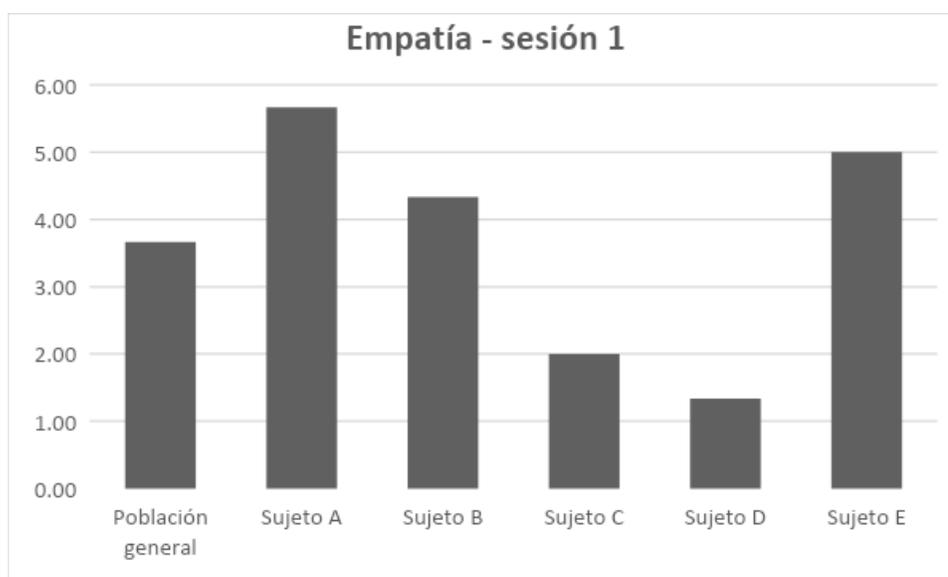
**Gráfico 4: Actitudes hacia el multiculturalismo - sesión 1**



En la competencia de *Actitudes hacia el multiculturalismo*, la población general obtuvo un promedio de 4,40. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de -0,4 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 5,50, con una diferencia de 1,1 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 4,25, con una diferencia de -0,15 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,75, con una diferencia de 0,35 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio

de 3,50, con una diferencia de -0,9 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el B con 5,50 y el que obtuvo un menor promedio fue el E con 3,50.

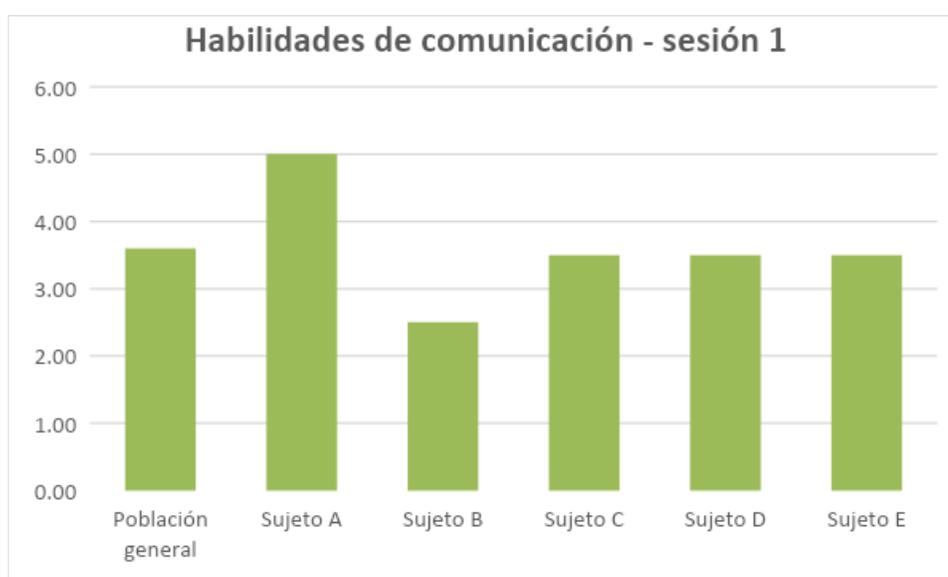
**Gráfico 5: Empatía - sesión 1**



En la competencia de *Empatía*, la población general obtuvo un promedio de 3,67. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 5,67, con una diferencia de 2,00 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,33, con una diferencia de 0,66 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 2,00, con una diferencia de -1,67 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 1,33, con una diferencia de -2,34 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 5,00, con una

diferencia de 1,33 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el A con 5,67 y el que obtuvo un menor promedio fue el D con 1,33.

**Gráfico 6: Habilidades de comunicación- sesión 1**

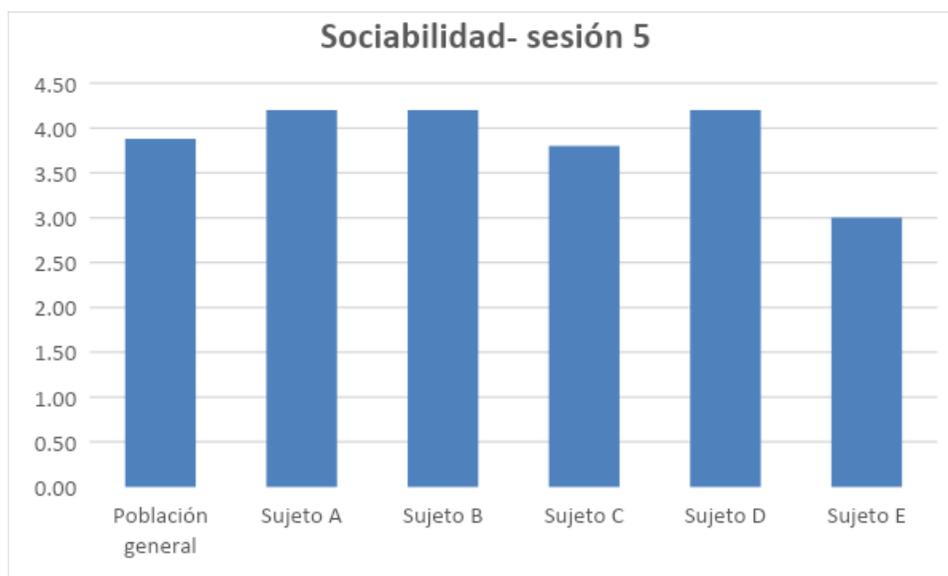


En la competencia de *Habilidades de comunicación*, la población general obtuvo un promedio de 3,60. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 5,00, con una diferencia de 1,4 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 2,50, con una diferencia de -1,1 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 3,50, con una diferencia de -0,1 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 3,50, con una diferencia de -0,1 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 3,50,

con una diferencia de -0,1 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el A con 5,00 y el que obtuvo un menor promedio fue el B con 2,50.

En la sesión 5 se obtuvieron los siguientes resultados, expresados de forma individual por competencias, en las que se compara el promedio de cada participante con el promedio general de la población en cada competencia:

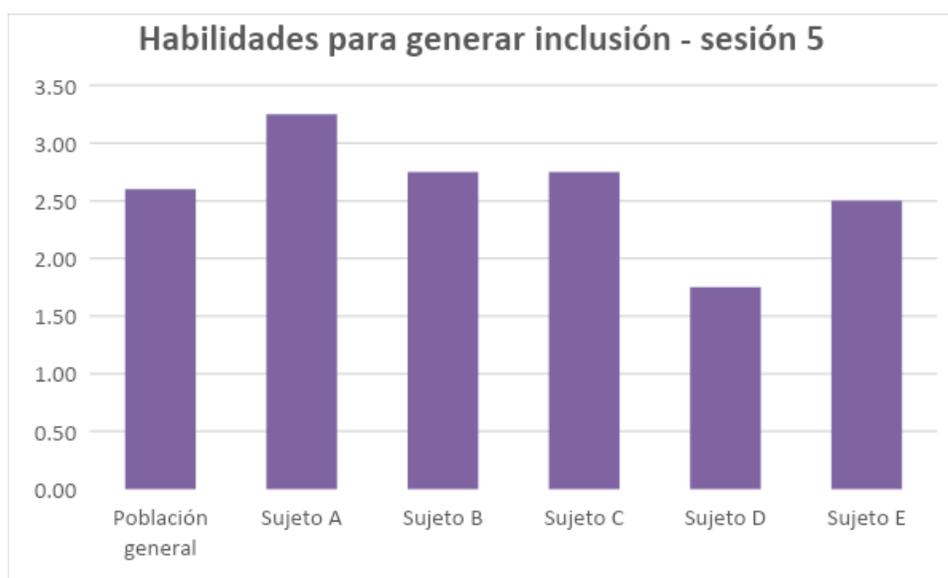
**Gráfico 7: Sociabilidad - sesión 5**



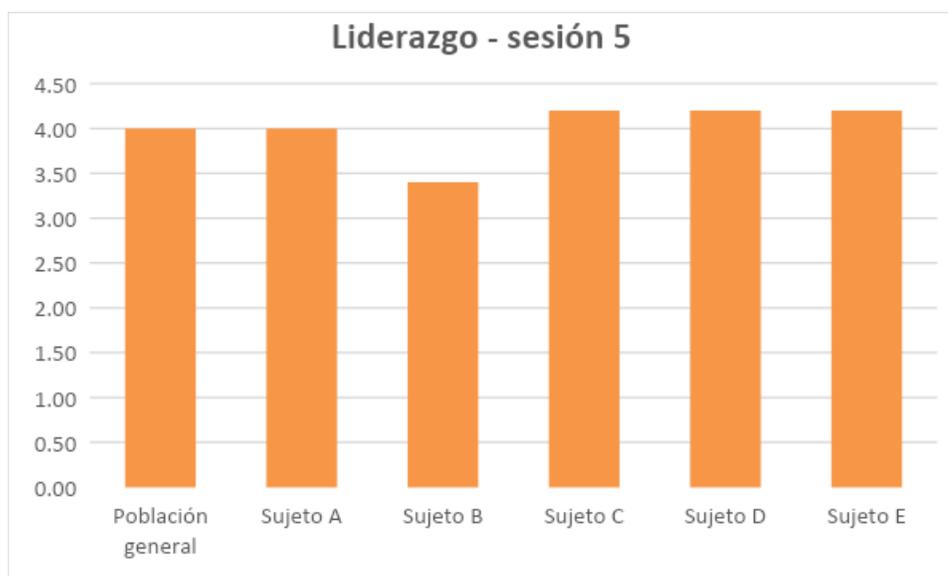
En la competencia de *Sociabilidad* la población general obtuvo un promedio de 3,88. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,20, con una diferencia de 0,32 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,20, con una diferencia de 0,32 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 3,80, con una diferencia de -0,08 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,20, con una

diferencia de 0,32 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 3,00, con una diferencia de -0,88 con respecto a la población general. Los sujetos que obtuvieron un mayor promedio fueron el A, B y D con 4,20 cada uno y el que obtuvo un menor promedio fue el E con 3,00.

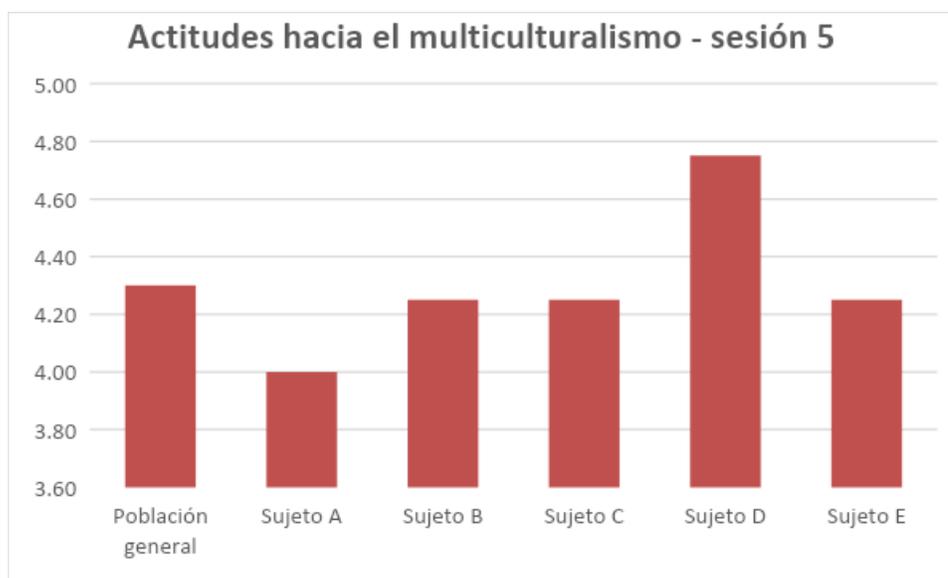
**Gráfico 8: Habilidades para generar inclusión - sesión 5**



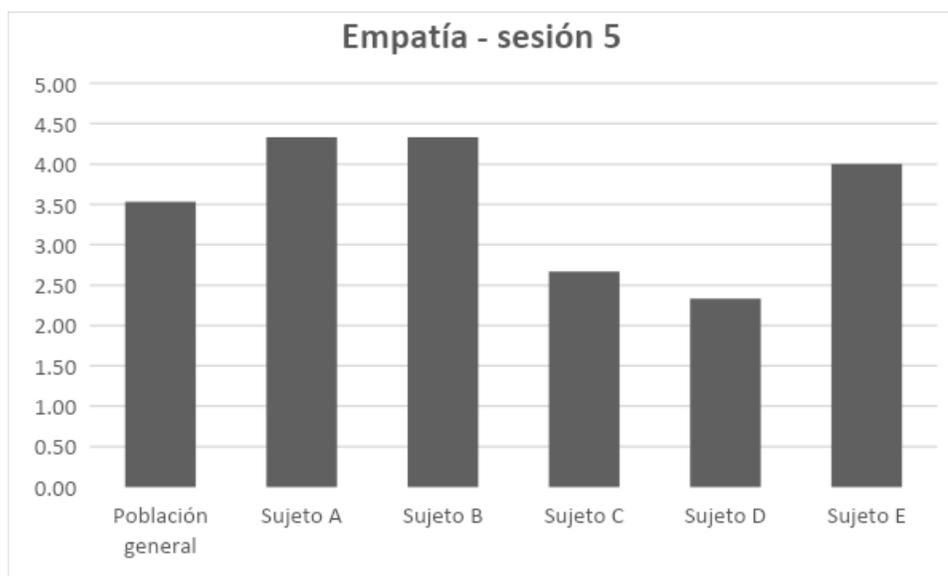
En la competencia de *Habilidades para generar inclusión*, la población general obtuvo un promedio de 2,60. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 3,25, con una diferencia de 0,65 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 2,75, con una diferencia de 0,15 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 2,75, con una diferencia de 0,15 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 1,75, con una diferencia de -0,85 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 2,50, con una diferencia de 0,1 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el A con 3,25 y el que obtuvo un menor promedio fue el D con 1,75.

**Gráfico 9: Liderazgo - sesión 5**

En la competencia de *Liderazgo*, la población general obtuvo un promedio de 4,00. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,00, sin ninguna diferencia con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 3,40, con una diferencia de -0,6 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 4,20, con una diferencia de 0,2 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,20, con una diferencia de 0,2 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 4,20, con una diferencia de 0,2 con respecto a la población general. Los sujetos que obtuvieron un mayor promedio fueron el C, D y E con 4,20 y el que obtuvo un menor promedio fue el B con 3,40.

**Gráfico 10: Actitudes hacia el multiculturalismo - sesión 5**

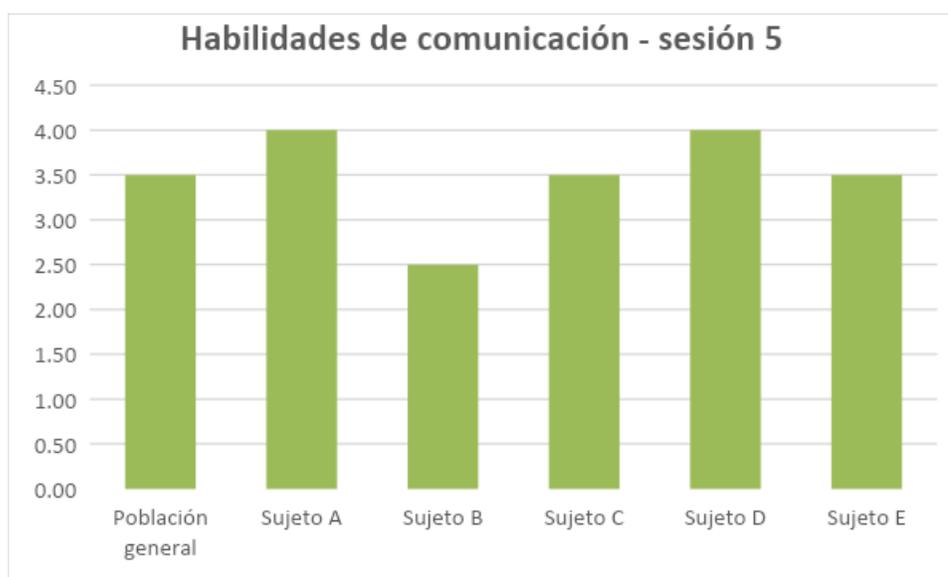
En la competencia de *Actitudes hacia el multiculturalismo*, la población general obtuvo un promedio de 4,30. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de -0,3 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,25, con una diferencia de -0,05 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 4,25, con una diferencia de -0,05 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,75, con una diferencia de 0,45 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 4,25, con una diferencia de -0,05 con respecto a la población general. El sujeto que obtuvo un mayor promedio fue el D con 4,75 y el que obtuvo un menor promedio fue el A con 4,00.

**Gráfico 11: Empatía - sesión 5**

En la competencia de *Empatía*, la población general obtuvo un promedio de 3,53. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,33, con una diferencia de 0,8 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 4,33, con una diferencia de 0,8 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 2,67, con una diferencia de -0,86 con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 2,33, con una diferencia de -1,2 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia

de 0,47 con respecto a la población general. Los sujetos que obtuvieron un mayor promedio fueron el A y B con 4,33 cada uno y el que obtuvo un menor promedio fue el D con 2,33.

**Gráfico 12: Habilidades de comunicación - sesión 5**



En la competencia de *Habilidades de comunicación*, la población general obtuvo un promedio de 3,50. En la que el sujeto A, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de 0,5 con respecto a la población general. El sujeto B, tuvo un promedio de 2,50, con una diferencia de -1 con respecto a la población general. El sujeto C, tuvo un promedio de 3,50, sin ninguna diferencia con respecto a la población general. El sujeto D, tuvo un promedio de 4,00, con una diferencia de 0,5 con respecto a la población general. Y el sujeto E, tuvo un promedio de 3,50, sin ninguna diferencia con respecto a la población general. Los sujetos que obtuvieron un mayor

promedio fueron el A y D con 4,00 cada uno y el que obtuvo un menor promedio fue el B con 2,50.

En cuanto a los resultados generales, de la sesión 1 y la sesión 5, se obtuvieron los siguientes:

**Gráfica 13: Resultados Generales**



En cuanto al carácter descriptivo se obtuvo que, como lo expresa el gráfico 1:

*Sociabilidad* tuvo un promedio de 4,04 en la sesión 1 y 3,88 en la sesión 5, con una diferencia de

-0,16. *Inclusión* tuvo un promedio de 2,95 en la sesión 1 y 2,60 en la sesión 5, con una diferencia de -0,35. *Liderazgo* tuvo un promedio de 4,20 en la sesión 1 y 4,00 en la sesión 5, con una diferencia de -0,2. *Actitudes hacia el multiculturalismo* tuvo un promedio de 4,40 en la sesión 1 y 4,30 en la sesión 5, con una diferencia de -0,1. *Empatía* tuvo un promedio de 3,66 en la sesión 1 y 3,53 en la sesión 5, con una diferencia de -0,13. Y *Comunicación* tuvo un promedio de 3,60 en la sesión 1 y 3,50 en la sesión 5, con una diferencia de -0,1.

Lo anterior, quiere decir que la competencia multicultural que obtuvo un menor promedio tanto en la sesión 1 como en la sesión 5, fue *La inclusión* con 2,95 y 2,60 respectivamente. Y la competencia multicultural que obtuvo mayor promedio en el primer y último momento fue *Actitudes hacia el multiculturalismo* con, 4,40 en la sesión 1 y 4,30 en la sesión 5. Sin embargo, las competencias que tuvieron una menor variación de la sesión 1 a la sesión 5 fueron: *Actitudes hacia el multiculturalismo* y *Comunicación* con una diferencia de -0,1 cada una.

En la realización de la prueba t de Student para muestras relacionadas, igualmente se tuvieron en cuenta las evaluaciones de la sesión 1 y 5; en las que la sesión 1 era un primer acercamiento a las competencias multiculturales y la sesión 5 estaba centrada en la reflexión del desarrollo de estas competencias. A continuación, se muestra en la tabla 1 que ninguna dimensión tuvo cambios estadísticamente significativos, puesto que en la parte de significación no hay ningún valor menor a 0,05.

**TABLA 01. PRUEBA T**

<b>Competencias Multiculturales</b>	<b>Promedio</b>	<b>Desviación</b>	<b>Prueba t</b>	<b>Significación</b>
Sociabilidad1 - Sociabilidad5	.16000	.55498	.645	.554
Inclusión1 - Inclusión5	.35000	.97788	.800	.468
Liderazgo1 - Liderazgo5	.20000	.37417	1.195	.298
Actitudes1 - Actitudes5	.10000	.72024	.310	.772
Empatía1 - Empatía5	.13400	101.916	.294	.783
Comunicación1 - Comunicación5	.10000	.54772	.408	.704

En términos cualitativos se obtuvieron los siguientes comentarios, en la sesión 1 y sesión 5 respectivamente, por parte de los sujetos de estudio:

<b>Comentarios- Sesión 1</b>	
<b>Sujeto A</b>	<i>Vamos a ver de qué se trata esto, siempre nos capacitan en cosas relacionadas con los procesos.</i>
<b>Sujeto B</b>	<i>Yo creo que tenemos buenas habilidades para liderar, por eso nos hacen assesment cuando aplicamos a la posición.</i>

<b>Sujeto C</b>	<i>Me parece interesante hacer este tipo de ejercicios, siempre se aprende algo nuevo cada día. No solo para el trabajo, sino para la vida.</i>
<b>Sujeto D</b>	<i>Si no tuviéramos las capacidades para ser líderes, no tendríamos a cargo 10, 15 o 20 agentes.</i>
<b>Sujeto E</b>	<i>Nuestra capacidad para trabajar con los otros debe ser buena, o sino los agentes no funcionan y eso lo dicen los resultados.</i>

<b>Comentarios- Sesión 5</b>	
<b>Sujeto A</b>	<i>No pensé que esto pudiera ayudarme a ser mejor en mi trabajo. La verdad para mí es bastante complicado comprender a los agentes cuando tienen alguna excusa o se sienten de determinada manera.</i>
<b>Sujeto B</b>	<i>Creo que lo que más usaré en mi trabajo con respecto a la multiculturalidad, será el hecho de en realidad escuchar y entender lo que otras personas me comunican.</i>
<b>Sujeto C</b>	<i>Eso de que todos somos diferentes todo el mundo lo sabe, pero ya entrar a compartir un espacio y un trabajo nos enseña a aprender a relacionarnos.</i>
<b>Sujeto D</b>	<i>Me enseñó que todas las personas tienen diferentes puntos de vista y personalidades, y esto afecta directamente la manera de ver las cosas; también a como poder escuchar y entender de manera efectiva.</i>
<b>Sujeto E</b>	<i>Considero que es un reto porque todos percibimos el mundo de una manera diferente y lo que para mí puede ser simpático y agradable, para otro puede no serlo.</i>

Mediante los diarios de campo y la observación de los investigadores, los líderes involucrados en el programa de entrenamiento inicialmente se mostraban algo tímidos y no estaban tan conectados con las dinámicas haciendo comentarios como “*si no tuviéramos las capacidades para ser líderes, no tendríamos a cargo 10, 15 o 20 agentes*” pero a lo largo de las sesiones, se evidenció que hubo una invitación a la reflexión. Dado que, en los diarios de campo se encontraban los siguientes escritos: Sujeto B “*Creo que lo que más usaré en mi trabajo con respecto a la multiculturalidad, será el hecho de en realidad escuchar y entender lo que otras*

*personas me comunican” Sujeto D “Me enseñó que todas las personas tienen diferentes puntos de vista y personalidades, y esto afecta directamente la manera de ver las cosas; también a como poder escuchar y entender de manera efectiva” Sujeto E “Considero que es un reto porque todos percibimos el mundo de una manera diferente y lo que para mí puede ser simpático y agradable, para otro puede no serlo”* Lo que da cuenta de un cambio en sus formas de concebir su trabajo en relación a las competencias multiculturales, ya que al tomar conciencia de que su entorno cuenta con una gran diversidad cultural, deben desarrollar habilidades encaminadas al manejo de esta. Aún, sin haber obtenido estos resultados de forma estadística, lo cual no significa que el programa de entrenamiento se haya realizado erróneamente o con malas prácticas de aplicación, antes bien, se condujo a los sujetos a el aprendizaje de nuevos conceptos reflejados en sus labores diarias como líderes.

## **7. Conclusión**

Se puede deducir que, teniendo en cuenta los anteriores resultados obtenidos de la evaluación del programa de entrenamiento en competencias multiculturales, en términos estadísticos, no hubo cambios en la dimensión comportamental de los sujetos. Sin embargo, lo que se impactó fue la dimensión cognitiva, ya que los líderes lo tomaron más como un proceso educativo que de práctica. Lo anterior reflejado en los diarios de campo y la observación registrada por los investigadores, que dan cuenta de la toma de conciencia por parte de los líderes, principalmente enfocados en la importancia de la escucha hacia los otros. Puesto que, les llamó mucho la atención los ejercicios prácticos realizados durante las sesiones, los cuales relacionaron mucho con sus labores diarias. Además, otro aspecto de impacto hacia ellos fue la empatía, en relación a la manera de transmitirle información a su personal de forma particular.

Porque comprendieron que cada uno percibe las cosas de forma diferente, lo que implica tener las habilidades necesarias para que un mensaje llegue de forma efectiva como se quiere transmitir.

## **8. Discusión**

Caligiuri y Tarique (2012) exponen que:

Los líderes necesitan altos niveles de flexibilidad cultural y tolerancia de ambigüedad y bajos niveles de etnocentrismo requeridos en trabajos con complejas responsabilidades internacionales y multiculturales. Es decir, que la dinámica de las competencias multiculturales son impulsoras del desempeño en el trabajo entre los líderes mundiales. (p.619)

Por lo que, al implementarse programas de entrenamiento en competencias multiculturales, se busca, como en lo que se hipotetizó en el presente estudio que, se iba a promover en gran medida el desarrollo de competencias multiculturales en los líderes. Con el fin de lograr que se promuevan espacios de diálogo e inclusión en las organizaciones, y esto a través de la concientización de la diversidad y la variación cultural en los líderes. Sin embargo, como en esta investigación, de forma estadística no se obtuvieron resultados significativos, no obstante, se obtuvieron cambios importantes a nivel cognitivo en los líderes. Esto pudo haber sido debido a que el programa de entrenamiento no tuvo actividades directamente implicadas con las labores diarias de los líderes al interior de su organización específica. Tal como lo han concluido autores que han realizado investigaciones con programas de entrenamiento, como los expuestos en el estado del arte de la presente investigación. En uno de los estudios citados, cuya temática era la preparación para expatriados se halló que “es posible personalizar el rigor del programa de capacitación de acuerdo con el nivel de dureza cultural del país de destino” (Littrell et al., 2006,

p.381). Esto se puede ajustar a las organizaciones en particular, debido a que cada una cuenta con un contexto social diferente, donde se debe diferenciar el tipo de población presente.

## **9. Evaluación de la validez y el método**

El uso de este tipo de investigación es relevante para responder la problemática planteada, ya que requiere de una base numérica y de comportamientos que se observarán como patrón para poder determinar qué tan significativa es la muestra para las competencias a medir.

La investigación mixta, como se mencionó anteriormente, tiene como ventaja una análisis más completo y general de toda la información recolectada, lo que implica integrar y discutir de manera conjunta dicho fenómeno de estudio en relación con las competencias multiculturales de los líderes participantes del este; abarcando desde lo cuantitativo hasta lo cualitativo.

Aunque también enfrentan riesgos de aplicación, como:

- La deseabilidad de las conductas. Es decir, que la muestra tienda a responder lo que el investigador quiere que responda o crea adecuado responder, por pensar que este proceso tiene alguna implicación en su trabajo; problemática que se controlará desde el comienzo del programa de entrenamiento, expresándole a los participantes que su desempeño en las actividades no tiene implicaciones que

afecten su relación con los otros miembros de la organización o con sus labores diarias.

- Desinterés por parte de los líderes y ausentismo en cada sesión para la realización de las actividades. Para contrarrestar estos problemas se procurará que las actividades sean motivantes y de interés para que se realicen de forma adecuada.
- Abandono del programa de entrenamiento por causas externas, por lo que se les expondrá la relevancia de este tipo de dinámicas en su formación y desempeño como líderes organizacionales.
- Interrupción de alguno de las actividades por disponibilidad de tiempo de los participantes, por el cumplimiento de sus funciones como empleado.
- Atención dispersa: Evidenciada en la falta de concentración en las actividades de los talleres debido al cumplimiento de sus deberes como empleado.

### **Anexo 1: Consideraciones éticas**

Durante el desarrollo de la investigación, los participantes del entrenamiento en competencias multiculturales en ningún momento estuvieron expuestos a alguna situación que representará algún riesgo para su salud mental o física; debido a que todas las actividades se realizaron en un espacio cerrado, que contaba con las comodidades necesarias para cada uno de los presentes y adicionalmente se les dio la libertad de continuar con el proceso o no dado su primera experiencia en el taller.

Adicionalmente se mantuvo total confidencialidad sobre los resultados, manteniendo la información reservada a personas ajenas al desarrollo de los talleres, como lo pueden ser los supervisores o jefes a cargo de los participantes. Se protegió su identidad codificando sus nombres en los resultados de las pruebas realizadas en las actividades. De igual modo, esto fue respaldado por los debidos consentimientos informados.

Finalmente, los participantes del taller tuvieron la oportunidad de recibir la retroalimentación de su proceso en el desarrollo de las actividades y la oportunidad de expresar abiertamente cómo había sido su experiencia.

## **Anexo 2: Consentimiento Informado, Programa de entrenamiento en Liderazgo Multicultural**

Este proyecto de investigación examina cuál es el nivel de efectividad de un programa de entrenamiento en competencias multiculturales en líderes empresariales del Valle del Cauca. Para esto se requiere que participe de un programa de entrenamiento de liderazgo multicultural que consta de 6 sesiones de 1 hora o 1 hora y ½, donde participará de actividades grupales o individuales junto con otras 9 personas de distintas áreas de la empresa.

Esta investigación hace parte de una tesis de pregrado y los resultados serán reportados y presentados frente al comité de evaluación para verificar su viabilidad.

Su participación en la investigación es confidencial. Ni la tesis, ni los artículos de revista, ni las presentaciones en conferencias incluirán su nombre.

Su participación es voluntaria. Si cambia de opinión y no desea continuar participando en el estudio, puede hacerlo en cualquier momento y sin ninguna consecuencia para usted.

Es importante aclarar que no tendrá ningún tipo de remuneración para quienes participen. Si desea participar, por favor responda el siguiente formato y firme al final de la hoja:

Confirmó que:	
He comprendido la información sobre la investigación proveída en esta hoja y he tenido la oportunidad de hacer preguntas.	Sí / No
Comprendo que mi participación es voluntaria y que soy libre de retirarme en cualquier momento sin dar ninguna razón y sin enfrentar ninguna consecuencia negativa. También entiendo que tengo libertad de no responder alguna pregunta realizada por el investigador, si así lo decido.	Sí / No
Comprendo que mis respuestas serán guardadas de manera estrictamente confidencial. Entiendo que mi nombre no aparecerá en la tesis, y que no será posible identificarme personalmente en los reportes de la investigación.	Sí / No
Estoy de acuerdo en participar en este proyecto de investigación.	Sí / No

---

Nombre del participante	Fecha	Firma	Correo electrónico
-------------------------	-------	-------	--------------------

---

Firma del investigador

---

Fecha

---

Firma

Si desea obtener más información sobre esta investigación, por favor póngase en contacto con:

María Fernanda Arcila, [m.fernanda1824@gmail.com](mailto:m.fernanda1824@gmail.com); Angie Hastamorir,

[angiemarin9804@gmail.com](mailto:angiemarin9804@gmail.com) o con el profesor Martín Nader, [mnader@icesi.edu.co](mailto:mnader@icesi.edu.co)

### **Anexo 3: Programa de entrenamiento Liderazgo Multicultural**

#### **1. Cronograma**

Duración (horas): 6,5 horas

Número de sesiones: 5 sesiones

- Sesión 1: (1 hora)
- Sesión 2: (1.5 horas)
- Sesión 3: (1.5 horas)
- Sesión 4: (1.5 horas)
- Sesión 5: (1 hora)

Se programará una sesión cada semana para cada una de las organizaciones.

#### **2. Estructura**

- Sesión 1: Apertura del programa (1 hora presencial)

Presentación del programa: Objetivos, reglas de juego, marco general.

Evaluación inicial al grupo de participantes

Evaluación a subalternos

Ejercicio reflexivo *Framework: Intercultural Competence Model*

##### *a) Framework: Intercultural Competence Model*

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

Los ítems que se muestran a continuación son invaluable en el desarrollo de la competencia intercultural 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

*Tabla 1: Escala Framework*

<b>1</b>	Respeto (valorando otras culturas)	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Apertura (hacia el aprendizaje intercultural y personas de otras culturas)	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Tolerancia a la ambigüedad	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Flexibilidad (en el uso apropiado de estilos de comunicación y comportamientos en situaciones interculturales)	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Curiosidad y descubrimiento	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Retención de juicios	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Autoconocimiento y entendimiento cultural	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Comprensión del punto de vista de los demás	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Conocimiento cultural específico	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Conciencia sociolingüística (conciencia de la utilización de otros idiomas en contextos sociales)	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Habilidades de escucha, observación e interpretación	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Habilidades para analizar, evaluar y relacionar	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Empatía (hacer a otros lo que le gustaría que le hicieran a usted)	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Adaptabilidad (a diferentes estilos de comunicación y comportamiento, a nuevos ambientes culturales)	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Habilidades de comunicación (apropiada y efectiva comunicación en situaciones interculturales)	1	2	3	4	5

Fuente: Escala Framework, Dr. Marin Nader (2017)

b) *Diario de campo*

Es un informe de lo que se observó, se vivió y se aprendió respecto al tema de la capacitación durante el tiempo entre una sesión y otra. Se pueden hacer comparaciones, poner gráficos o fotos. Se relata la conducta de la persona que lo escribe, los sentimientos y reacciones.

c) *Auto presentación cultural*

Se hace una presentación personal y cultural, informando la ciudad o país de donde viene, formas de trabajo acostumbradas, formas de negociación, relación jefe-subalterno, horarios de trabajo, utilizando la información obtenida en el ejercicio de la sesión uno y dando respuesta 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 basadas en mi propia cultura?
- ¿Valoro a las personas de diferentes culturas? ¿Cómo lo demuestro, aún si difiero en sus creencias y opiniones?
- ¿Hago algún esfuerzo para aprender más sobre el tema?
- ¿Puedo describir mi propia condición cultural? Por ejemplo, ¿qué valores de mi cultura afectan la forma cómo me comporto o me comunico?
- ¿Cuáles son mis creencias centrales y en qué medida están culturalmente influenciadas?
- ¿Qué tanto conozco sobre los antecedentes culturales de mis colegas, subalternos, jefes?
- ¿Qué tanto escucho a mis colegas, subalternos, jefes?

- Sesión 2: Conciencia de la distancia cultural - Concientización de la existencia de diferencias culturales y la importancia de conocerlas y valorarlas (1.5 horas presenciales)

Para esta segunda sesión se usará la técnica llamada *The great game of power*, que será descrita a continuación.

d) *The great game of power*

El objetivo del ejercicio es entender las diferencias y ser consciente de cómo cambia el poder dependiendo de la cultura, el contexto, la perspectiva y los sistemas de creencias y su poder de influencia ante cualquier situación.

Cada uno de los participantes acomodará objetos ubicados 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. Cada persona puede decidir cómo reacomodar los objetos y cada variación que se hace 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?
- ¿Alguien ve algo diferente?

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

Después de varias reacomodaciones 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 resaltando las visiones de poder y como estas son relativas al contexto cultural.

Objetos: 1 mesa, 6 sillas y 1 botella

También se pretende concientizar de la influencia por medio de una auto presentación cultural, y haciendo un análisis con lo que se vio y sintió en el juego previo sobre el poder.

e) *Dialogue within ourselves*

El objetivo de ejercicio es “escuchar”, entender la multitud de voces internas de cada persona y demostrar cómo los roles culturales influyen en el pensamiento propio.

El facilitador escoge un tema de actualidad controversial, en este caso será la propuesta de referendo para negar la adopción a familias “no tradicionales”. Los estudiantes reflexionarán y escribirán un diálogo interno a manera de guión, obra o conversación basándose en sus variados pensamientos alrededor del tema. Luego, los estudiantes realizarán una reflexión identificando la parcialidad con que manejan el tema según su cultura y referencias. Seguidamente se formará una discusión en torno a:

- ¿Cómo decidieron qué “voz imaginaria” podría entrar en el diálogo?
  - ¿Se sorprendieron por algún pensamiento de los que surgieron durante la conversación?
  - ¿Qué ejemplos de parcialidades culturales se mostraron durante el diálogo?
  - ¿Cómo les ayudó esta experiencia para entender el proceso de pensamiento?
  - ¿Qué les enseña esto para su vida cotidiana?
- 
- Sesión 3: Conocimiento sobre las diversas formas de expresión y pensamiento: conocer las características de los valores propios y de las diferentes culturas (1.5 horas presenciales)

En esta sesión se pretende reconocer y concientizar sobre el choque cultural, por medio del siguiente ejercicio.

*f) 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 sobre su cultura sin proyectar las propias interpretaciones. Para ello, los participantes se dividen en parejas. En el primer minuto uno de ellos va a hablar sobre su cultura sin interrupción mientras el compañero lo escucha sin tomar nota. En el minuto dos el que estaba escuchando le repetirá a la otra persona todo lo que el primero que habló, sintió y significó sobre su cultura, sin interrupciones. Finalmente, los dos participantes tienen otro minuto para discutir de forma precisa lo que el segundo dijo del primero. Se repetirá el ejercicio cambiando de roles entre las parejas.

Seguidamente se formará una discusión en torno a:

- ¿Fueron capaces de escuchar precisamente lo que el otro dijo de su cultura?
- Si repitiéramos el ejercicio, ¿enfatarían 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?

Reflexionar del propio bagaje cultural:

Confrontación - presentación de perfil del líder-subalterno obtenido en la sesión 1. Retomar los perfiles y aclarar su significado (a cada persona se le entrega el propio perfil), se reflexiona respecto a la diferencia que cada uno tuvo y que presentaron. Para desarrollar este aspecto, se implementa la técnica siguiente.

*g) Role playing cultural stories*

El objetivo de este ejercicio es reconocer las historias culturales y los puntos de vista desde la perspectiva de quien 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 de quien 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 sin que le diga a cada uno lo que debe hacer exactamente. Y luego se discutirán los siguientes puntos:

- 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?

Luego se hace una evaluación intermedia al grupo de participantes y para la próxima sesión se llenarán los diarios de campo.

- Sesión 4: Desarrollo de habilidades de negociación y comunicación intercultural, para entender los significados de los demás y la posición relativa del líder (1.5 horas presenciales)

En esta cuarta sesión se pretende manejar conflictos en contextos interculturales, por medio de la siguiente técnica.

#### *h) The three chairs*

Este ejercicio ilustra cómo 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 se ejecutará durante 2 minutos. La actividad final de cierre es una discusión sobre las siguientes preguntas:

- ¿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?

*i) Inside Circle, Outside Circle*

Esta actividad ayuda a desarrollar sinergias en contextos interculturales y crear una imagen visual de las diferentes ideas, intereses, experiencias y desafíos de los demás. Igualmente es importante 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 sí 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 pasó 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?

Y finalmente para la próxima sesión, realizar diarios de campo.

- Sesión 5: Cierre del programa (1 hora presencial)

El objetivo de esta última sesión es concientizarse del proceso de estereotipación, viendo el Video “The DNA Journey”, ubicado en <https://www.youtube.com/watch?v=Xz7v2ZbTiqw>

Se hacen unas reflexiones finales de los diarios de campo y las sesiones anteriores, junto con una evaluación final.

#### **Anexo 4: Proceso del programa de entrenamiento en competencias multiculturales**

<b>Etapa</b>	<b>Proceso</b>
<b>1</b>	Conocer el ambiente laboral.
	Contextualizarse sobre la población a trabajar durante un mes.
<b>2</b>	Elegir por conveniencia los 5 líderes de distintas áreas laborales, indicándoles que participarán de un programa de capacitación y solicitando autorización para su aplicación.
<b>3</b>	Presentación inicial: Objetivos, reglas de juego, marco general.

	Aplicación de prueba en competencias multiculturales
	Actividad 1: <i>Framework Intercultural Competence Model</i> , guía la estructura del entrenamiento intercultural con conceptos centrales, promoviendo el mapeo de la propia competencia intercultural.
4	Inicio de diario de campo de las experiencias vividas; temas, sentimientos y emociones despertados o vividos.
	Conciencia de la distancia cultural
5	Actividad 1: <i>The great game of power</i> , entender las diferencias, ser consciente cómo cambia el poder dependiendo de la cultura, el contexto, la perspectiva y los sistemas de creencias
	Actividad 2: concientizar sobre la influencia, mediante una auto presentación cultural y el ejercicio de escucha al otro para dar a conocer las diversas formas de expresión y pensamiento.
	Administrar prueba sobre competencias multiculturales,
6	Actividad 1: <i>What other people say</i> , cuyo objetivo es reconocer la dificultad de escuchar y narrar los sentimientos y significados que los demás tienen sobre su cultura sin proyectar las propias interpretaciones
7	Actividades: <i>Role playing cultural stories</i> , para reflexionar sobre el propio bagaje cultural y abordar diferentes características culturales.
8	Actividad: <i>The three chairs</i> , para desarrollar capacidades de negociación y comunicación intercultural, ligado al manejo de conflictos en contextos interculturales
9	Actividad: <i>Inside Circle, Outside Circle</i> , sinergias en contextos interculturales
	Cierre del programa
10	Presentación de un video que permita concientizar del proceso de estereotipación
	Reflexiones finales desde los diarios de campo y las sesiones pasadas
	Aplicación de prueba en competencias multiculturales
11	Para controlar los avances del proceso, se realizará una dinámica de grupo y se elaborará un documento donde se plasmen los lineamientos para implementar este programa en las organizaciones que lo requieran.

**Consideraciones:**

La dinámica de trabajo sugiere que este programa está dirigido a líderes de una empresa del Valle del Cauca y se llevará a cabo de manera presencial, en el sitio que asigne cada empresa, en una sesión semanal durante 5 semanas consecutivas.

Las sesiones presenciales serán entre 1 hora y 1 hora y 30 minutos cada día para un total de 6 horas. En tres de estas sesiones (1, 3, 5) se realizará una prueba corta de 10 minutos para controlar el avance del proceso y con fines investigativos.

Es importante que todos los inscritos participen en todas las actividades y evaluaciones asignadas en cada sesión para que los participantes desarrollen las actitudes, conocimiento y habilidades que les ayudarán en procesos de liderazgo y negociación multicultural.

## Referencias Bibliográficas

- ACOPI. (2017). Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas. El fenómeno migratorio. Recuperado de: <https://acopi.org.co/el-fenomeno-migratorio/>
- Aneas Álvarez, M. A. (2010). Formación intercultural en las organizaciones Bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones.
- Bean, R. (2006). *The effectiveness of cross-cultural training in the Australian context*. Canberra: Department of Immigration and Multicultural Affairs.
- Bennett, M. J. (2017). Developmental Model of Intercultural Sensitivity. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1-10.
- Bennett, M. J. (2017). Intercultural Communication Training, Overview. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1-11.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
- Chao, MM, Okazaki, S., y Hong, Y. (2011). La búsqueda de la competencia multicultural: desafíos y lecciones aprendidas de la investigación clínica y organizacional. *Psicología Social y de la Personalidad Compass*, 5, 263-274.
- Chiu, C. & Hong, Y. (2005). *Social Psychology of Culture*. New York: Psychology Press.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Venezuela: Observatorio Laboral-Revista Venezolana. 2(4) pp. 133-153.

- Connerley, M. & Pedersen, P. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*. United States: SAGE Publications.
- DANE (2019). Anuario de movimientos internacionales de viajeros 2017. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/Anuario\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/Anuario_2017.pdf)
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of studies in international education*, 10(3), 241-266.
- Goleman, D. (2011). *Leadership. The power of emotional intelligence*. Northampton: More than Sound.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 26 (51), 68-79.
- Hodgetts, R.M., and Luthans, F. (2000), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Hutchings, K. (2005), “Koalas in the Land of the Pandas: Reviewing Australian Expatriates? China Preparation,” *International Journal of Human Resource Management*, 16, 4, 553–566.
- Lee, L. Y., & Li, C. Y. (2008). The moderating effects of teaching method, learning style and cross-cultural differences on the relationship between expatriate training and training

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

Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*/Claude Levy-Leboyer. *Barcelona: Ediciones Gestión*.

Littrell, LN, Salas, E., Hess, KP, Paley, M., y Riedel, S. (2006). Preparación para expatriados: un análisis crítico de los 25 años de investigación sobre capacitación intercultural. *Revisión de Desarrollo de Recursos Humanos*, 5 (3), 355–388.

Nader, M (2017) *Liderazgo multicultural en organizaciones del Valle del Cauca: una experiencia de investigación. Una década del programa de psicología en la universidad icesi*. Cali, Editorial universidad Icesi.

Núñez, M. I. L., Retamosa, J. M. V., García, J., & Valdehita, S. R. (2018). Multiculturalidad y Ciencias Sociales: El caso de Psicología. *Comunitania: Revista internacional de trabajo social y ciencias sociales*, (15), 219-242.

Ospina, M (2017). *Análisis de las propiedades psicométricas de una prueba para medir competencias multiculturales en líderes organizacionales del Valle del cauca*. Tesis de maestría inédita. Cali:Universidad Icesi.

Ortiz P. & Olaz, Á. (2010.). Interconexiones entre cultura organizativa y clima laboral basadas en el modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (13), 63-78.

Parra, H. A. M. (2011). Estado multicultural y derechos diferenciados en Colombia. *Criterio Libre Jurídico*. Pág. 2-25.

- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237-260.
- Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2182-2197.
- Qin, C., & Baruch, Y. (2010). The impact of cross-cultural training for expatriates in a Chinese firm. *Career Development International*, 15(3), 296-318.
- Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?w=multicultural>
- Revista Dinero (2017). Los retos de Colombia con el aumento de su migración. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/inmigracion-y-emigracion-en-colombia-aumentan-en-2017/245750>
- Sedano, A. M. (2003). Enfoques y modelos de educación multicultural e intercultural. In *Perspectivas teóricas y metodológicas: lengua de acogida, educación intercultural y contextos inclusivos* (pp. 35-54).
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Trompenaars, F. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Steizel, S., Dumas, V., & As, V. P. B. (2006). El trabajo en equipos multiculturales: particularidades y mecanismos organizacionales para facilitarlos. *Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo*, 2-31.

UNESCO.ORG (2001). Declaración universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural.

Recuperado de: <http://portal.unesco.org/es/ev.php>

[URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php?URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Vera, E. & Speight, S. (2003). Multicultural Competence, Social Justice, and Counseling

Psychology: Expanding Our Roles. Division of Counseling Psychology of the American

Psychological Association. 253- 272.