

CAPÍTULO 6:
ESTUDIO PILOTO DE LA
VALIDACIÓN DEL
MODELO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Si en el capítulo anterior se ha procedido a fundamentar metodológicamente la validación empírica del presente trabajo de investigación, en el presente capítulo se van a describir las diversas actividades seguidas en el estudio piloto de dicho proceso. Dichas actividades han supuesto el comprobar la eficacia del diseño metodológico: desde la estrategia de obtención de información, el sistema de codificación y análisis de la información, etc. La aplicación piloto ha comportado reajustes metodológicos en el ámbito de las estrategias de obtención de información, criterios y categorías de análisis. Incluso se han modificado los recursos técnicos para proceder al mismo. Todos estos reajustes se han ido realizando con la intención de mejorar la calidad del análisis y lograr la validación del modelo teórico de Competencias Transversales Interculturales.

El capítulo se estructurará en torno a los siguientes puntos :

1. Diseño metodológico de la fase
2. Sistema de categorías y análisis de la información
3. Conclusiones

1. DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO.

En el presente apartado se va a describir el estudio piloto que se llevó a cabo para proceder a validar la propuesta del modelo de competencias interculturales. Esta fase se desarrolló entre los meses de enero, febrero y marzo de 2002.

1.1. Objetivos del estudio piloto.

En esta fase piloto se planteaban un buen número de intenciones: Se pretendía valorar el sentido de la “molécula organizativa”, un constructo elaborado teóricamente a partir de la conceptualización de la empresa multicultural como organización y, especialmente, la estrategia de localización y acceso al resto de sus integrantes a partir de las personas responsables de recursos humanos de cada organización.

En el momento de aplicar esta fase piloto se disponía de una propuesta teórica de Competencias Interculturales, sintetizada a partir de la teoría intercultural y del modelo de competencias profesionales del Isfol. Dado que este modelo de competencias profesionales consideraba no sólo las competencias transversales sino también las competencias básicas y las técnicas, se pretendía sondear la presencia de variables interculturales en las mismas.

En función de estas intenciones se concretaron los siguientes objetivos de dicha fase piloto:

Objetivos generales del estudio piloto

1. Validar el modelo teórico de competencias interculturales que incluían tanto las competencias básicas de acceso al empleo y las competencias transversales.
2. Verificar si las categorías teóricas aparecen en la aplicación empírica.

Cuadro 1: Objetivos generales estudio piloto

Complementando estos objetivos generales también se planteaban unos objetivos específicos.

Objetivos específicos del estudio piloto.

Sondear y delimitar el significado de la integración en la empresa, para las personas responsables o con estrecha relación con la misma

Sondear la estrategia de recogida de información: enfoque, tiempo, clima, estructura de acuerdo con la disponibilidad de las personas participantes y de las metas informativas que se plantean. Sondear la posibilidad de aplicar una técnica de selección de participantes de acuerdo al modelo molecular (varias personas representativas de los diversos niveles organizativos, de una empresa)

Valorar la utilidad de la “molécula organizativa”, un constructo elaborado teóricamente a partir de la conceptualización de la empresa multicultural como organización y, especialmente, la estrategia de localización y acceso al resto de sus integrantes a partir de las personas responsables de recursos humanos de cada organización.

Cuadro 2: Objetivos específicos estudio piloto

1.2. Muestra del estudio piloto.

El Estudio piloto de la validación empírica del modelo de Competencias Interculturales se ha hecho restringiendo su aplicación a unos escenarios y con unas personas representativas de la realidad y dinámica del mercado de trabajo en que se integran, en unos primeros tiempos, personas inmigrantes procedentes de países no comunitarios cuyas características que han sido descritas en profundidad en los capítulos primero y segundo del presente trabajo. En esos capítulos se ha apreciado como la presencia de estas personas en las empresas de nuestro país responde a ciertos patrones. En esta fase y para lograr los objetivos planteados se ha optado por un muestreo por cuotas en el que se localicen una serie de informantes clave. En el cuadro 3 se mencionan las condiciones que deberían satisfacer las personas que participaran como informantes clave:

Informantes clave de la fase piloto (inmigrantes o autóctonos)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de RRHH, gerentes, responsables de selección de empresas multiculturales de diverso sector, tamaño, actividad y ámbito geográfico • Expertos y expertas en Mercado Laboral • Técnicos y técnicas de intermediación laboral (agentes sociales, patronales, sindicatos) • Supervisores/as de equipos de trabajo multiculturales ubicadas en Catalunya

Cuadro 3: Tipología de informantes del estudio piloto

La muestra del estudio piloto quedó compuesta por 10 personas a las que se localizó mediante un muestreo de bola de nieve:

Composición de la muestra							
Nº	Sexo	Nacional	Cargo	Actividad	Sector	Ubicación	Tamaño¹
1	Mujer	España	Gerente	Servicios a terceros	Servicio	Barcelona	Micro (< 5 personas)
2	Mujer	Pakistán	Responsable personal	Servicios a terceros	Servicio	Barcelona	Micro (< 5 personas)
3	Mujer	España	Responsable Selección	Hostelería	Servicio	Barcelona	Gran (>100)
4	Hombre	España	Responsable de Integración cultural	Distribución alimentaria	Servicio	Barcelona	Gran (> 100)
5	Hombre	España	Presidente del gremio	Patronal	Industria	Barcelona	
6	Hombre	España	Responsable sectorial de Construcción	Representación Legal de los Trabajadores (Sindicato)	Construcción	Barcelona	
7	Hombre	España	Desponsable de Formación e Inserción	Patronal	Industria	Terrassa	
8	Hombre	España	Asesor de la Comisión Europea	Representación Legal de los Trabajadores (Sindicato)	Público	Barcelona	

¹. Se ha categorizado el tamaño de las empresas pero no se ha considerado relevante el señalar número de trabajadores de una patronal o un sindicato que pueden tener una estructura pequeña pero muchos afiliados.

9	Mujer	España	Responsable área inserción sociolaboral	Promoción Económica	Público	Mataró	
10	Hombre	España	Responsable Selección	Patronal	Agricultura	Lleida	

Cuadro 4: Relación de personas que han configurado la muestra de la fase piloto.

1.3. La entrevista como estrategia de obtención de información

En el estudio piloto se preveía el uso de dos estrategias básicas de obtención de la información: la entrevista semi-estructurada y los certificados de profesionalidad.²

Mediante la primera se pretendía contrastar las aportaciones teóricas de las competencias básicas de acceso al empleo de las personas inmigrantes y las competencias interculturales transversales. Con el análisis de contenido de los certificados de profesionalidad se pretendía analizar en qué aspectos de las competencias técnicas podían identificarse elementos interculturales, a tal efecto se pretendía acceder a los diversos certificados de profesionalidad de las ocupaciones desempeñadas por los equipos multiculturales localizados en la muestra. El análisis de contenido de dichos certificados no pudo realizarse ya que algunas de las ocupaciones que atañían a nuestro interés no se habían legislado o desarrollado en forma de certificado. Ante este obstáculo se optó por limitar la estrategia de obtención de información a la entrevista semi-estructurada. La entrevista semi-estructurada que se aplicó en esta fase se articuló en torno a dos partes:

a) Una parte inicial en la que se pretendía recoger **información situacional y general** sobre la interculturalidad en la empresa y que incidían en:

- Datos descriptivos : persona y organización

² Los certificados de profesionalidad son directrices en las que se establecen los contenidos mínimos en materia de formación profesional ocupacional, regulados por el Real Decreto 797/1995 de 19 de mayo (BOE 10-06-1995)

- Integración en la empresa multicultural: Concepto de integración y retos que plantea el fenómeno.

b) Una segunda parte relativa al **comportamiento laboral intercultural**. En esta parte se centraron las cuestiones sobre las competencias básicas y las competencias transversales..

b.1) Respecto a las **competencias básicas** se indagó sobre

- El peso del marco legal en el acceso al empleo por parte de las personas inmigrantes
- El cúmulo de requerimientos y criterios para acceder a la empresa

b.2.) La información que se pretendía recoger acerca de las **competencias transversales** se centraba en torno a los elementos clave de la empresa como organización intercultural.

- El estilo de dirección
- El trabajo en equipo
- Las normas de la empresa
- El clima y la cultura corporativa

El planteamiento de la entrevista, teniendo en cuenta sus objetivos, era aplicarla de una manera muy abierta e inductiva. Se consideraba que partiendo de dichos objetivos, era preferible partir de los intereses y las experiencias de los informantes. No se tenía demasiada conciencia de la disponibilidad de tiempo de estas personas y no se las quería forzar para la fase definitiva. Es decir, si las personas al ser entrevistadas en esta fase previa, obtenían la sensación de que colaborar en la investigación comportaba demasiado tiempo, posiblemente no permitirían la entrada a su organización y el acceso a su personal. Las entrevistas se desarrollaron entre los meses de febrero y marzo del 2002.

En el anexo 1. se presenta la pauta-guión de la entrevista de esta fase piloto

2. PRIMER SISTEMA DE CATEGORÍAS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO.

A partir del marco teórico presentado en el capítulo cuarto se elaboró un primer sistema categorial. Tal y como se ha mencionado, en este primer momento, no sólo se pretendía contrastar la presencia y valor de las competencias interculturales (básicas y transversales) formuladas teóricamente en las entrevistas, también se tenía interés en valorar la relación del marco teórico expuesto en el capítulo tercero con la realidad de las empresas multiculturales de la muestra. De tal manera que se formuló un primer sistema categorial que se ilustra en la figura 1

El sistema de categorías se ha estructurado en dos grandes apartados:

1. Las competencias básicas
2. Las competencias transversales

Desde un primer momento, ante el fracaso de plantear un análisis de contenido sobre los certificados de profesionalidad se desestimó el plantear un análisis de las competencias técnicas (presentes en el modelo del Isfol) desde una perspectiva intercultural. Así que se focalizó en análisis en las competencias básicas y las competencias transversales cuya información se obtuvo a través de la entrevistas.

La articulación de este primer sistema de categorías resultó compleja, pues se intentó aplicar el marco teórico del trabajo en un sistema que pudiera codificar la información aportada por las personas informantes, de manera que se pudieran inferir competencias interculturales. Es decir, aquellos conocimientos, habilidades y actitudes manifiestos generalmente en forma de conductas que permitieran el acceso, el desempeño e integración en empresas multiculturales. El marco teórico presentaba diversidad de variables, modelos y teorías que cabía articular en esta primera fase, de manera que la información generada pudiera ser codificada de manera coherente, intuitivamente y cuyo análisis tuviera sentido y demostrara la validez del modelo teórico propuesto.

En el siguiente apartado se procederá a detallar cada una de estas categorías.

Organización primer sistema categorial sobre cualificación intercultural

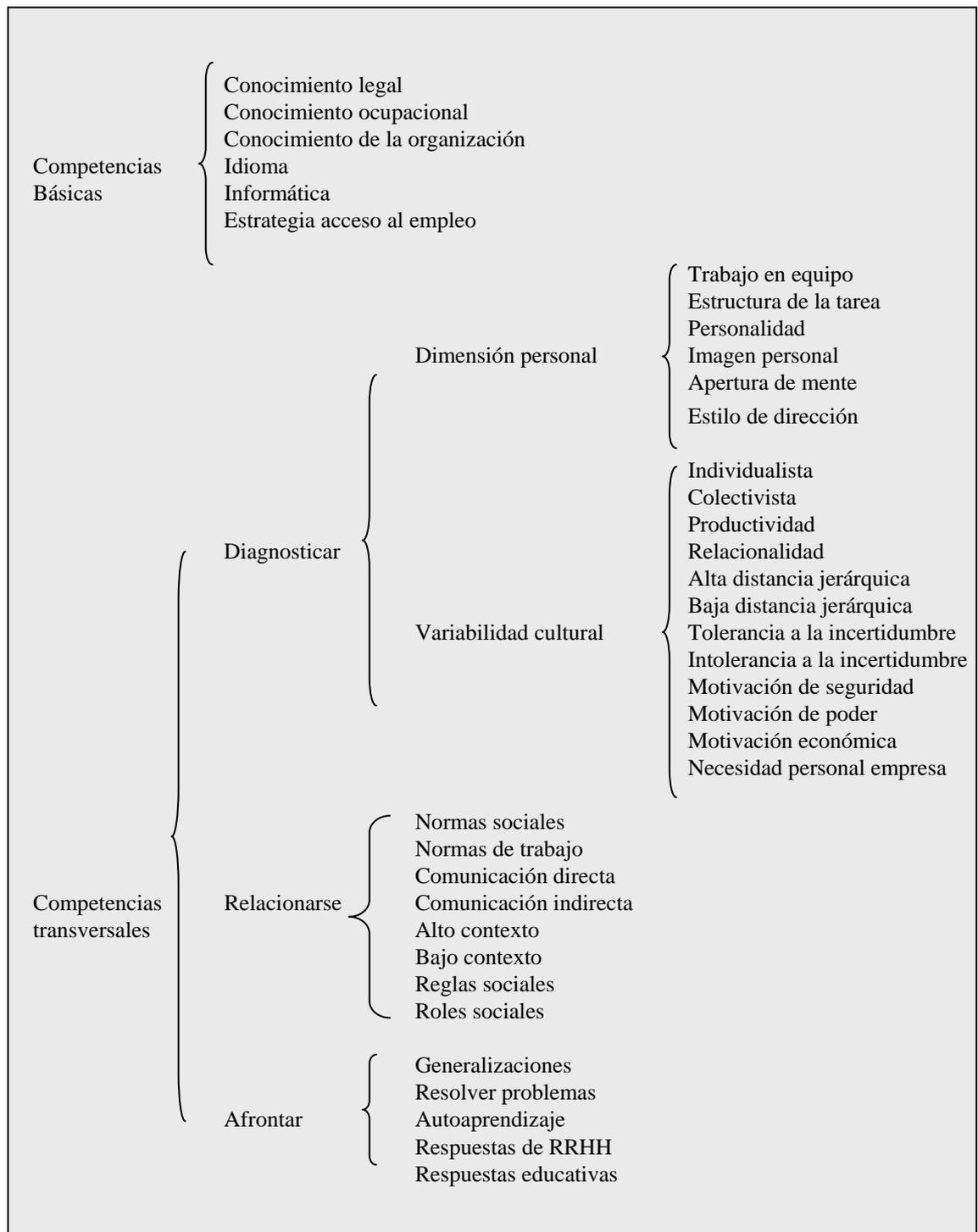


Figura 1: Primer sistema de categorías del Estudio Piloto

2.1. Categorías relativas a las competencias básicas

Las competencias básicas pertenecen al modelo del ISFOL, presentado en el capítulo tercero del marco teórico, y comprenden aquellos “*conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para localizar y acceder a un empleo*”. Dentro de este tipo de competencias se han planteado las siguientes categorías.

Categoría Competencias básicas	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Conocimiento legal	El conocimiento, por parte de la persona competente, de las leyes, requisitos documentales, trámites de obtención, etc. que le habiliten para acceder a un estado regular y a un contrato laboral legal.
Conocimiento ocupacional	Implica conocer las características del mercado de trabajo en general, sectores y actividades ocupacionales, tareas desarrolladas en la ocupación de la persona en el nuevo país.
Conocimiento de la organización	Conocimiento de la organización de las empresas, estructura de las mismas, presencia de dirección, de grupos de trabajo, de normas de funcionamiento, etc.
Idioma	Conocimiento del idioma del país y de la zona en la que viva y trabaje la persona (castellano, catalán, gallego, etc.) de manera que le permita comprender y expresar necesidades básicas e instrucciones y relacionarse, aunque sea superficialmente, con la sociedad de su entorno
Informática	Mínimo conocimiento que le permita aprender el uso de un terminal (en producción, distribución, etc.), deseable que supiera realizar su CV con un procesador de texto.
Estrategia acceso al empleo	Conocimiento de los instrumentos, estrategias y canales de acceso al empleo. Así de los recursos institucionales disponibles para la ciudadanía a tal efecto.

Cuadro 5. Relación de categorías de las competencias” básicas acceso al empleo”

2.2. Categorías relativas a las competencias transversales

Las competencias transversales pertenecen al modelo del ISFOL, presentado en el capítulo tercero del marco teórico, y comprenden aquellas “*competencias necesarias para integrarse en la organización, relacionarse, analizar y superar problemas y aprender*“. Dentro de este tipo se han planteado 3 subcategorías.

- a. Competencias transversales de diagnosticar
- b. Competencias transversales para relacionarse
- c. Competencias transversales para afrontar

Seguidamente se describirán cada una de ellas así como sus subcategorías:

2.2.1. Competencias transversales de diagnosticar

Las competencias transversales de diagnosticar describen aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que la propia persona haga una valoración de sus propios rasgos y características y los de sus compañeros y compañeras del grupo de trabajo multicultural. Dichas competencias se dividieron en dos grandes tipos:

1. Diagnosticar dimensiones personales
2. Diagnosticar sobre la variabilidad cultural

Seguidamente se va a proceder a presentarlas y describirlas, en primer lugar las dimensiones personales:

Categoría: Diagnosticar dimensiones personales	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Trabajo en equipo	Evaluaciones, apreciaciones de las conductas de la persona cuando trabaja en equipo en la propia cultura o de las diferencias apreciadas en el trabajo en equipo en la nueva cultura.

Estructura de la tarea	Percepción, identificación de los requerimientos en cuanto al grado de formalización del trabajo, de la necesidad o no de recibir más instrucciones o de la necesidad de dar más instrucciones para el desempeño de la tarea.
Personalidad	Descripción de los rasgos de personalidad favorables a las relaciones interculturales (predisposición al cambio, extroversión, estabilidad emocional, etc.)
Imagen personal	Valor y función de la imagen personal tanto a nivel individual como a nivel funcional. Comportamientos encaminados a reforzar, proteger o diferenciar dicha imagen.
Apertura de mente	Rasgo personal relacionado con la tolerancia o la intolerancia a la incertidumbre.
Estilo de dirección	Reconocimiento de un estilo de dirección concreto: autoritativo, participativo, consultivo, etc. ante el que se ha de responder o que es más adecuado aplicar

Cuadro 6: Relación de categorías de las competencias interculturales transversales “diagnosticar dimensiones personales”

A continuación se describirán las categorías relativas a la variabilidad cultural:

Categoría: Diagnosticar sobre la variabilidad cultural	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Individualista	Comportamientos, valores, expectativas..., propios o de los demás, pertenecientes a las culturas individualistas
Colectivista	Comportamientos, valores, expectativas..., propios o de los demás, pertenecientes a las culturas colectivistas
Productividad	Comportamientos, valores, expectativas... , propios o de los demás, propios de las culturas orientadas a la productividad
Relacionalidad	Comportamientos, valores, expectativas... propios o de los demás, propios de las culturas orientadas a la relacionalidad
Alta distancia jerárquica	Comportamientos, valores, expectativas... propios o de los demás, propios de las culturas de alta distancia jerárquica
Baja distancia jerárquica	Comportamientos, valores, expectativas... propios o de los demás, propios de las culturas de baja distancia jerárquica

Tolerancia a la incertidumbre	Comportamientos, valores, expectativas..., propios o de los demás, propios de las culturas con tolerancia a la incertidumbre
Intolerancia a la incertidumbre	Comportamientos, valores, expectativas... ,propios o de los demás, propios de las culturas con intolerancia a la incertidumbre
Motivación de seguridad	Conductas de las personas encaminadas a satisfacer las necesidades de seguridad en el trabajo
Motivación de poder	Conductas de las personas encaminadas a satisfacer las necesidades de poder e influencia en el trabajo
Motivación económica	Conductas de las personas encaminadas a satisfacer las necesidades económicas mediante el trabajo o el acceso a otras fuentes de ingresos
Necesidad personal empresa	Conductas de las personas de la empresa encaminadas a satisfacer las necesidades de personal en la empresa

Cuadro 7. Relación de categorías de las competencias interculturales transversales “diagnosticar sobre la variabilidad cultural”

2.2.2. Competencias transversales para relacionarse

Estas competencias refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que capacitan a la persona relacionarse en un grupo de trabajo multicultural. En el cuadro 8 se pasarán a describir.

Categoría: Relacionarse	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Normas sociales	Comportamientos relativos a las normas de relación social: cortesía, reciprocidad, asertividad, etc.
Normas de trabajo	Comportamientos relativos al respeto a las normas de trabajo: horarios, permisos, uso de material, etc.
Comunicación directa	Comunicación verbal directa
Comunicación indirecta	Comunicación verbal indirecta

Alto contexto	Alto valor de los detalles, de los mensajes comprendidos en el contexto
Bajo contexto	Bajo valor de los detalles, de los mensajes comprendidos en el contexto
Reglas sociales	Conductas sociales como escuchar, mirar a los ojos, etc.
Roles sociales	Conductas asociadas al ejercicio de un determinado rol como padre, madre, responsable, subordinado/a, compañero, etc.

Cuadro 8: Categorías de la competencia intercultural transversal “relacionarse”

2.2.3. Competencias transversales para afrontar

Las competencias transversales de afrontar describen aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten tomar decisiones, actuar e incrementar los propios recursos para hacer frente a las situaciones derivadas de la diversidad cultural del grupo de trabajo.

En el cuadro 9 se describirán las diversas categorías de dicha competencia.

Categoría: Afrontar	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Generalizaciones	A partir de una serie de experiencias vividas por la persona, se generaliza y se transfiere a otras circunstancias y casos semejantes
Resolver problemas	Habilidades cognitivas de análisis y resolución de problemas
Autoaprendizaje	Habilidades cognitivas de aprender ante la propia experiencia
Respuestas de RRHH	Respuestas, prácticas de gestión de RRHH (selección, formación, valoración, etc.)
Respuestas educativas	Respuestas prácticas adquiridas mediante actividades de educación o formación profesional.

Cuadro 9: Categorías de las competencias interculturales transversales “afrontar”

2.3. Resultados obtenidos

En el presente punto se detallarán los resultados obtenidos tras efectuar el análisis de la información obtenida en las 10 entrevistas y las notas de campo sobre las

- a. Competencias básicas
- b. Competencias transversales

2.3.1. Competencias básicas

El análisis que se realizó tuvo en consideración la presencia de información codificable bajo cada categoría en los documentos. Tras realizar el análisis de los diversos documentos se pudo apreciar que las categorías con más unidades codificadas bajo la categoría del conocimiento legal. Prácticamente en todas las entrevistas se mencionaron, en un momento u otro, referencias a la disposición de la documentación que habilitase para trabajar en el país, comentarios sobre la necesidad, complejidad o dificultad de la regularización, etc. El idioma ha sido otra categoría de las competencias básicas con un buen número de unidades de registro codificadas. Ello muestra el valor de una mínima competencia lingüística para acceder a un empleo por parte de las personas inmigrantes. Las otras categorías codificaron menor cantidad de unidades de registro.

Categoría	Unidades de registro codificadas bajo la categoría
Conocimiento laboral	6
Idioma	16
Conocimiento legal	29

Tabla 1. Análisis categorías competencias básicas

2.3.2. Competencias transversales

Las competencias transversales se descomponían en tres macrocompetencias denominadas: diagnosticar, relacionarse y afrontar; los resultados de cada una de ellas se presentan a continuación.

I. Diagnosticar

Bajo el epígrafe de diagnosticar, se han distinguido dos grandes grupos de categorías: los determinantes personales, que de hecho han codificado pocas unidades de registro y las categorías agrupadas bajo el epígrafe de variabilidad cultural con muchas más unidades de registro codificadas bajo las mismas.

Categoría	Unidades de registro codificadas bajo la categoría
Personalidad	6
Colectivismo	19
Alta jerarquía	12

Tabla 2. Análisis categorías competencias transversales diagnosticar

Es decir, a lo largo de los documentos se ha apreciado que los efectos de la cultura sobre la personalidad y la imagen han tenido mucho peso en cuanto a lo que las personas descubrían de sí mismas y de los demás al interactuar culturalmente. Así mismo la influencia del constructo colectivismo-individualismo está muy presente bajo aquellos elementos que las personas habían descubierto de sí mismos y de los demás. Las siguientes citas ilustrarían este aspecto

“Ellas siempre buscan trabajo juntas, se pasan la información unas a otras. Cuando fallan a las citas, suele ser porque han tenido problemas con sus compañeras de piso” Aniff, Gerente, España

“ Cuando hemos de localizar mano de obra, nos ponemos en contacto con uno de ellos, y él se encarga de transmitir la información por todo su círculo. A día siguiente viene con una cuadrilla de cinco personas. ..Pero lo difícil era saber en donde encontrarlas” Ricard, Gerente, España

El análisis nos mostró como la macro competencia diagnosticar es la que tiene más peso de todas las grandes categorías utilizadas, con 143 unidades de registro codificadas bajo la categoría.

II. Relacionarse

Para analizar la competencia relacionarse se habían establecido un numeroso conjunto de categorías. Este conjunto de categorías ha sido el que ha implicado un menor número de texto codificado (62 unidades de texto). Posiblemente porque muchas de las personas informantes de esta fase no tenían, en general, una relación tan estrecha y directa de trabajo directo con las personas inmigrantes. (Cabe recordar como muchos eran expertos/as y directivos/as y que, en estos casos, la comunicación prioritaria se establece descendentemente.

Categoría	Unidades de registro codificadas bajo la categoría
Normas de trabajo	17
Normas sociales	9
Comunicación alto contexto	5
Reglas sociales	5

Tabla 3. Análisis categorías competencias transversales “diagnosticar”

La categoría con mayor número de unidades de registro codificados ha sido la relativa a las normas de trabajo. Es decir el tipo de comunicación más presente en las moléculas interculturales se refieren a las instrucciones de trabajo y normas de funcionamiento en la empresa.

“Muchas veces he tenido problemas porque les explico qué han de hacer cuando lleguen a casa del cliente, qué han de hacer si no pueden venir, etc. Y luego no lo hacen.” Sonia. Supervisora. Pakistán

“Nuestros empresarios nos han comentado que tienen más problemas de absentismo y puntualidad con los chicos jóvenes que con estas personas inmigrantes” Ricard . Gerente. España

III. Afrontar

Las categorías amparadas bajo esta competencia han codificado 86 unidades de registro. En esta competencia, la categoría que ha categorizado más unidades de registro han sido las generalizaciones y las prácticas de resolución de problemas interculturales.

Categoría	Unidades de registro codificadas bajo la categoría
Generalizaciones	20
Resolver problemas	15

Tabla 4: Análisis de las categorías de afrontar

Estas generalizaciones no dejan de describir la creación de estereotipos por parte de las personas que se encuentran en una situación intercultural; ante una serie de experiencias personales se extienden los valores y prejuicios a todo el colectivo

“ Has de marcar la distancia porque si les das confianza se toman demasiadas” Rosa, Gerente .España

“Los latinos son muy correctos y bien educados” Toni, Responsable de RRHH. España

3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO PILOTO.

Queremos recordar que este estudio piloto se planteaba contrastar las categorías formuladas teóricamente a partir de la fundamentación teórica con la información obtenida en las entrevistas, de manera que se identificaran competencias para diagnosticar, relacionarse y afrontar.

Tras el análisis efectuado se llegó a las siguientes conclusiones:

3.1. Sobre los objetivos generales del estudio piloto.

En el cuadro 10 se ilustran las conclusiones relativas a los objetivos generales del estudio piloto:

Objetivos	Valoración de los resultados	Decisiones adoptadas
Verificar si las categorías teóricas aparecen en la aplicación empírica.	<p>No se ha valorado positivamente. Algunas categorías resultaban demasiado complejas, poco excluyentes para codificar unidades de texto.</p> <p>Muchas categorías no han llegado a codificar unidades de texto</p>	<p>Modificar el sistema de categorías, y centrarlo en las competencias transversales</p>
Validar el modelo teórico de competencias interculturales	<p>No se ha considerado satisfactoria la experiencia piloto en su totalidad. Muchos de los aspectos teóricos no han sido contrastados por el sistema categorial elaborado a partir de dicho marco</p> <p>Se plantea la hipótesis que este suceso se deba a que en la fase piloto no se han llegado a entrevistar a integrantes de grupos de trabajo multiculturales completos</p>	<p>Conservar el modelo teórico</p>

Cuadro 10: Valoraciones y decisiones sobre los objetivos generales del estudio piloto.

3.2. Sobre los objetivos específicos del estudio piloto.

En el cuadro 11 se ilustran las conclusiones sobre los objetivos específicos del estudio piloto:

Objetivos	Valoración de los resultados	Decisiones adoptadas
Sondear y delimitar el significado de la integración en la empresa	Se ha percibido un acuerdo respecto a la propuesta del concepto de integración propuesto en el presente trabajo: Corresponsabilidad, respeto a la mutua identidad, desempeño profesional e integración social y en la empresa multicultural	
Sondear la estrategia de recogida de información	Se ha valorado positivamente el acceso a las empresas mediante estas personas clave. La entrevista se ha valorado demasiado abierta y generalista	Se ha cerrado más la estructura, conservando un sentido abierto. Se han elaborado pautas-guión para: Responsables de RRHH, personas supervisoras de grupo e integrantes de grupos de trabajo multiculturales.
Otra intención que se pretendía valorar era el sentido de la “molécula organizativa”	Estas entrevistas se han valorado positivamente como un primer contacto con la realidad	Seguir con el modelo de “molécula organizativa”

Cuadro 11: Valoraciones y decisiones sobre los objetivos específicos del estudio piloto.

3.3. Conclusiones finales del estudio piloto.

A continuación se sintetizan las conclusiones del estudio piloto.

1. Bajo el concepto de integración subyacen las ideas de logro profesional y prevención del conflicto intercultural. Las personas que fueron entrevistadas manifestaron su opinión acerca de la corresponsabilidad en el proceso de todos los agentes implicados: personas empleadas, responsables de la empresa, etc.

2. Dado el peso insignificante de las competencias básicas se decidió focalizar totalmente la validación en las competencias transversales y sus determinantes.
3. Respecto al sistema categorial, se valoró que no era suficientemente claro, tanto a nivel del significado de cada una de las categorías como de su agrupamiento. Faltaba madurarlo y reestructurarlo. También se estimó que se habían confundido en algunos casos las categorías con sus posibles valores. Todo ello decidió a una reestructuración total del sistema.
4. Se han valorado las estrategias aplicadas en los siguientes términos: Se decidió focalizar más la información a recoger. La validación inicial no requeriría de esa información tan aproximativa y se centraría más en las competencias transversales. Se valoró muy positivamente el enfoque tan abierto. Como que se tenía muy claro qué información se deseaba obtener, dar libertad en el flujo de la conversación a tocar, que surgieran los contenidos previstos en el orden y profundidad que la persona entrevistada deseara, propiciaba la relación interpersonal, la creación de un clima participativo y mostraba, de algún modo, el valor que dicho aspecto despertaba en la persona entrevistada. Todo y así, la pauta de guía de entrevista también se modificaría totalmente, centrandó más las preguntas.
5. Dada que la experiencia con las empresas fue positiva se decidió centrar la fase empírica en la localización y acceso a las moléculas empresariales que se habían planteado en el diseño metodológico. De tal manera que centraríamos la atención en empresas, sus responsables de RRHH, e integrantes de grupos de trabajo (supervisores y supervisoras y personal de base). Dadas las dificultades de localización de estas personas y las limitaciones de tiempo que las empresas planteaban, se decidió que el personal de base fuera inmigrante, pese a que la intención inicial era entrevistar también a personas autóctonas.

En el capítulo siguiente se va a detallar la de validación del modelo teórico.

