

# **CAPÍTULO 7:**

# **VALIDACIÓN EMPÍRICA**

# **DEL MODELO TEÓRICO**

## **INTRODUCCIÓN**

En el capítulo anterior se ha procedido a describir el diseño, procedimiento y conclusiones del estudio piloto del proceso de validación empírica de Modelo de Competencias Transversales Interculturales presentado en el capítulo cuarto de la presente tesis.

Tras haber realizado una primera actividad piloto, y tomando como punto de partida las diversas conclusiones que de ella se extrajeron, se procedió a efectuar la validación del Modelo teórico a una muestra más amplia y representativa.

Esta fase se ha prolongado mucho más en el tiempo. La localización de las empresas, acceso a las personas y el proceso de realización de las entrevistas se realizó desde el mes de abril hasta el mes de junio de 2002. Los posteriores análisis y reajustes del sistema categorial motivaron una importante y extensiva revisión del modelo teórico.

Como en el caso anterior, el capítulo se estructurará en torno los tres consabidos puntos:

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

## 1. DISEÑO DE LA VALIDACIÓN

En este punto se van a describir los objetivos de la validación, en base a los objetivos generales de la fase empírica de la tesis y de los resultados de la fase piloto.

También se describirán los criterios que determinaron la determinación y acceso a la muestra definitiva de dicha validación, describiéndose las empresas, moléculas organizativas y personas que se han estudiado desde la perspectiva intercultural.

Finalmente se describirá la estrategia de recogida de información que se ha utilizado en esta fase.

### 1.1. Objetivos de la validación

Muchas de las incógnitas que se planteaban en el estudio piloto ya se habían resuelto, pero se planteaban nuevos retos en este proceso de validación.

En esta fase, los objetivos de la misma eran:

**Objetivos generales de la validación empírica:**

1. Validar el modelo teórico de competencias interculturales transversales
2. Verificar si las categorías teóricas aparecían en la aplicación empírica.

*Cuadro 1: Objetivos generales de la fase de validación*

Como en el caso anterior, se plantaban una serie de objetivos específicos a asumir.

**Objetivos específicos de la validación**

**Valorar la viabilidad de la muestra teóricamente propuesta en cuanto al alto grado de heterogeneidad (empresarial y cultural)**

**Contrastar la presencia de las variables teóricas en una muestra más amplia. Dado**

que algunas categorías no se habían aplicado en la primera fase y se había supuesto que un motivo podía ser el reducido volumen de información disponible para analizar .

*Cuadro 2: Objetivos específicos de la validación*

## **1.2.Muestra de la validación**

En este apartado se procederá a describir los procesos, criterios y mecanismos que condujeron a la captación de las personas que configuraron la muestra de esta fase. Ello se expondrá en torno a los siguientes apartados:

- a. Acotación de sectores y actividad de las empresas multiculturales*
- b. Descripción de las empresas que se han constituido en escenario de la investigación*
- c. Descripción de las moléculas empresariales*
- d. Descripción de las personas que han configurado la muestra*

### ***1.2.1. Acotación de sectores y actividad de las empresas multiculturales***

Se ha mencionado que, dada la temporalidad y movilidad ocupacional de las personas extranjeras procedentes de países extracomunitarios en nuestro mercado laboral, si se deseaba caracterizar un cuerpo de competencias que emergieran y se aplicaran a lo largo de estas transiciones laborales no se debía concentrar la atención en un sector único. Esto hubiera sido pertinente para lograr otro tipo de objetivo, como por ejemplo describir sectores ocupacionales específicos desde una perspectiva más sociológica, tal y como lo ha hecho el colectivo IOE a lo largo de sus estudios sobre el sector construcción, servicios, etc. (IOÉ, 1998), (IOÉ, 1999), etc. La única excepción a este planteamiento han sido las empresas agrícolas, los motivos han sido:

- Los contratos son mayoritariamente temporales vinculados a etapas de recolección, ello afecta totalmente las posibilidades de integración y desarrollo dentro de la ocupación.

- La naturaleza específica de la mayoría de las explotaciones agrarias en las que el empresario/a agrícola suele ser una persona autoempleada que contrata mano de obra para efectuar unas tareas recolectoras temporales en un contexto de organización muy informal.
- El peso tan importante del contingente en este tipo de relación laboral<sup>1</sup>. Peso que implica que la selección se realice en país de origen sin considerar los requerimientos de la organización ni las preferencias del empleador/a

A partir de esta premisa de diversidad sectorial y de actividad se procedió a iniciar un muestreo por cuotas mediante la técnica de la bola de nieve. Tal y como se ha mencionado en el capítulo anterior, los contactos establecidos con los informantes clave y con las personas que se entrevistaron en el estudio piloto fueron fundamentales en el proceso de localización de empresas y acceso a sus personas. No puede dejar de mencionarse como el acceso a las empresas del sector servicios fue, en general, mucho más rápido que el acceso a empresas del sector industrial; se ignora la causa aunque se supone que posiblemente existen menos empresas industriales con personas extranjeras contratadas que empresas de servicios. Otras causas podrían ser la estructura de las empresas industriales que forzaban un proceso de negociación y obtención de autorizaciones por parte de su dirección general, o quizás una mentalidad más conservadora. Pero al final se logró la representatividad de los sectores que más interesaban atendiendo a los datos expuestos en el capítulo primero del presente trabajo. Finalmente se localizaron **12 empresas con plantillas multiculturales** que se han erigido como escenario para la validación empírica. De ellas 7 pertenecían al sector servicios y 5 al sector industrial. Se ha intentado que hubiera variedad en cuanto al tamaño (4 microempresas, 2 empresas medias y 6 grandes empresas). También se ha considerado necesario que hubiera empresas de capital nacional (9 empresas) y de capital multinacional (3 empresas). En la tabla 1 se ilustran las características de las empresas multiculturales con las que se ha contado para este proceso de validación:

---

<sup>1</sup> Cabe destacar la entrevista que mantuvimos con un responsable de contratación de personas inmigrantes de una patronal agraria en Lleida y con una responsable de una ONG de ámbito agrícola, en febrero de 2002, en las que se presentó el marco general de captación, selección, integración y formación del personal temporal de las comarcas de Ponent.

Sector	Nº	Nombre	Tamaño			Multinacional		Total
Servicios	1	Servicios personales	Micro			No		7
	2	Servicios personales	Micro			No		
	3	Restauración	Micro			No		
	4	Restauración			Gran	No		
	5	Hostelería			Gran	No		
	6	Hostelería			Gran		Si	
	7	Distribución alimentaria			Gran	No		
Industria	8	Hilado textil		Media		No		5
	9	Fabricación textil			Gran		Si	
	10	Fabricación embalaje		Media		No		
	11	Fabricación Agroquímicos	Micro			No		
	12	Fabricación cableado eléctrico			Gran		Si	
<b>Total</b>			<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

Tabla 1: Características de las empresas que han configurado la muestra de validación empírica.

### 1.2.2. Descripción de las empresas que se han constituido en escenario de la validación

Se ha considerado que esta acotación previa era interesante en aras a una mejor comprensión del escenario empírico

#### I. Servicios

Dentro del sector servicios se ha contactado con empresas de diversas actividades, cada una con características ocupacionales propias: el servicio a terceros, la hostelería y la distribución alimentaria.

- Por un lado se ha contado con dos empresas dedicadas al servicio a terceros, una actividad en la que trabajan gran cantidad de mujeres inmigrantes, tal y como se ha mencionado en el capítulo primero. Las dos empresas están ubicadas en Barcelona y su actividad consiste en la intermediación o prestación de servicio de asistencia doméstica y cuidado de enfermos y personas de la tercera edad. Sus propietarias y responsables son dos mujeres.. En la segunda empresa su estructura es algo mayor y se cuenta con una joven de origen asiático que ejerce de mando intermedio. En

esta empresa se contrata directamente al personal. Ambas empresas se han calificado como microempresas, dado su mínima estructura. El porcentaje de personal extranjero que tienen es elevadísimo, y casi exclusivamente, femenino.

- En la actividad de hostelería se ha accedido a cuatro empresas. Dos del sector de restauración pero con estructuras muy diferentes (tamaño, tipo de producto, etc.). Una de Ocio turístico y una gran empresa hotelera. La diversidad de las cuatro empresas en cuanto a tamaño, y naturaleza es grande al contar tanto con empresas micro como grandes empresas, empresas familiares y multinacionales.
- También se ha estudiado una empresa de la actividad de distribución alimentaria. Es una empresa nacional de gran tamaño y representativa, a nuestro juicio, de las estructuras de este tipo de actividad. De origen familiar, en pocos años se ha posicionado como una de las más importantes de toda España y ha apostado por la automatización de la gestión de sus almacenes, y una política de personal orientada al cliente interno. Cuenta con más de 100 personas extranjeras en su plantilla de más de 40 nacionalidades diferentes.

## *II: Sector industrial*

El sector industrial ha sido el segundo gran sector que se ha abordado. La validación del modelo de las competencias interculturales en este sector es sumamente importante, pues aunque, ocupacionalmente, tienen más peso otros sectores (en cuanto a puestos de trabajo ocupados por inmigrantes); la industria es la organización que puede considerarse más representativa (por su estabilidad, organización y estructura) de lo que es una empresa. Y se considera que es el contexto laboral en donde se puede lograr mayor nivel de cualificación e integración profesional en estos colectivos vulnerables. Las empresas industriales que se contactaron en esta fase se dedicaban a las actividades de construcción, textil, y fabricación de bienes de equipo.

- La construcción suele ser una actividad que según algunas fuentes está incluida en el sector Industrial, según otras configura un sector específico. Este sector es, según las estadísticas uno de los grandes yacimientos de empleo para personas inmigrantes. A tal efecto se había hablado con el responsable de Construcción de

CCOO en la primera fase del estudio piloto. Él nos explicó las dinámicas de subcontratación y precariedad laboral extrema que padece el sector. Todo y así se mantuvo la intención originaria de localizar empresas del sector. Desgraciadamente los intentos fueron vanos. Todos los esfuerzos no fueron suficientes para contactar o convencer a ningún empresario o empresaria para entrevistarle a él o ella, a sus mandos y empleados/as. Finalmente se tuvo que desistir de la idea.

- Se contactó con dos empresas del sector textil, otro de los entornos representativos de las empresas interculturales de nuestro país. Ambas son muy diferentes en cuanto a tamaño, estructura y orientación. Una primera empresa, ubicada en Terrassa es una empresa de origen familiar de tamaño medio (cuenta entre 26-50 trabajadores). Esta empresa intenta competir con productos de alta calidad. El número de personas inmigrantes en dicha empresa nunca ha sido muy importante pero en los últimos años han tenido siempre una o dos personas trabajando en ella.

La segunda empresa es una multinacional, dedicada a la actividad textil, en la que se producen las prendas de gama superior de la marca, con la tecnología más avanzada de toda Europa. Es una empresa de gran tamaño, con una cultura de empresa que valora mucho los Recursos Humanos, en la que desde hace años trabajan inmigrantes.

- También se han contactado empresas de otras actividades industriales; una empresa del subsector químico ubicada en Lleida, otra de la rama de madera y papel y finalmente una multinacional del subsector bienes equipo. La primera de ellas se dedica a producir productos muy especializados o tecnológicamente muy avanzados. La experiencia con personas inmigrantes es relativamente antigua pero nunca han tenido una gran cantidad de personal extranjero trabajando en esta empresa de tipo medio. La segunda empresa es otra organización de naturaleza familiar y tamaño medio que cuentan con una sólida cultura de empresa. La incorporación de personas inmigrantes hace años que la practican. La última empresa es una de las mayores en tamaño, de origen multinacional, su experiencia en trabajo con personas inmigrantes es relativamente reciente, pues, hasta hace muy poco tiempo, no tenía problemas en contratar personal autóctono.

### 1.2.3. Descripción de las moléculas empresariales

Se ha querido denominar molécula empresarial al conjunto de personas, relaciones y funciones de una misma organización intercultural. En cada empresa se ha intentado entrevistar a representantes de diversos niveles jerárquicos implicados en una organización intercultural..

La tabla 2 describe las 12 moléculas por funciones: Dirección de RRHH, supervisión de grupo de trabajo, operario/a. Puede apreciarse como se ha logrado tener representatividad en todas las funciones. Pero dada la diferencia de tamaño y estructura de las empresas no hay el mismo número de presencia en la función de supervisión que en el nivel de operario/operaria.

	Actividad empresa	RRHH	Mando	Opera	Total
1	Servicios personales	1		1	2
2	Servicios personales	1	1	1	3
3	Restauración	1			1
4	Restauración	1	1	1	3
5	Hostelería	1	2	5	8
6	Hostelería	1	1		2
7	Distribución alimentaria	1	1	3	5
8	Hilado textil	1		2	3
9	Fabricación textil	1	1	3	5
10	Fabricación embalaje	1		2	3
11	Fabricación Agroquímicos	1		1	2
12	Fabricación cableado eléctrico	1		2	3
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>40</b>

Tabla 2 : Composición de la muestra por funciones desempeñadas

En la tabla 3 describirán las moléculas por nacionalidades de origen

Nacionalidad o zona origen	RRHH	Mando	Opera	Total
España	12	5		17
Árabes			7	7
Latino americanos		1	8	9
África subsahariana			4	4
Asia		1		1
Este			2	2
Total	12	7	21	40

*Tabla 3: Composición de la muestra por nacionalidad u origen y funciones desempeñadas*

Puede apreciarse en la función de RRHH la nacionalidad mayoritaria es la española. Así como en el nivel de supervisión, aunque se ha accedido a dos empresas en los que cuentan con personas extranjeras ejerciendo esta función. Tal y como se ha justificado en los niveles de operario/operaria sólo se ha accedido a personas extranjeras. El hecho de poder acceder a personas que ejercen funciones de mando intermedio de origen extranjero se ha considerado muy valioso para la validación del modelo de competencias interculturales que, ha de recordarse, deben ostentar todas las personas integrantes de las empresas multiculturales, ejerzan el cargo que sea y de la nacionalidad que sea.

#### ***1.2.4. Descripción de las personas que han configurado la muestra de la validación***

A continuación se va a realizar una breve aproximación a las **40 personas** que se han entrevistado y cuya aportación ha sido tan importante para el desarrollo de esta fase empírica.

En este epígrafe se describirán y analizarán, desde diversas perspectivas, las personas que han sido entrevistadas. Representan a hombres y mujeres que trabajan como operarios/as, mandos y supervisoras y responsables de RRHH. Estas 40 personas de diversa edad proceden de España, y otros países como Marruecos, México, Túnez, Gambia, Colombia, Perú, Ecuador, Brasil, Lituania, Ucrania, Pakistán, Senegal, Camerún, Mauritania y Argelia.

En el anexo 2 se mostrará la relación de estas personas en la que además de presentar el seudónimo de las mismas, se describen los años de experiencia en el mantenimiento de relaciones interculturales en el trabajo y en España, la nacionalidad de origen, su intervalo de edad, la ubicación de su empresa, su categoría profesional (dirección de RRHH, supervisión y nivel de operario/a), sector al que pertenece la empresa en que trabaja la persona y tamaño aproximado de la misma.

En la siguiente tabla se muestra una síntesis de la muestra según origen.

Gran grupo C	N	%	País	Número p
<b>Autóctono</b>	17	42.5%	España	17
<b>Latino América</b>	9	22.5%	Perú	3
			Brasil	1
			Colombia	3
			Ecuador	1
			México	1
<b>Magreb</b>	7	17.5%	Marruecos	6
			Argelia	1
<b>África</b>	4	10%	Camerún	1
			Gambia	1
			Senegal	1
			Mauritania	1
<b>Asia</b>	1	2.5%	Pakistán	1
<b>Este de Europa</b>	2	5%	Ucrania	1
			Lituania	1
	<b>40</b>	<b>100%</b>		<b>40</b>

Tabla 4: Distribución de la muestra por origen

Las personas naturales de España configuran el 42.5% de los informantes. El segundo colectivo más numeroso es el Latinoamericano con un 22,5%, seguido del colectivo magrebí (17.5%). Se es consciente de que, según los datos demográficos este colectivo es mucho más numeroso que el latino, pero en el muestreo no se ha reflejado dicha distribución. Esto podría deberse a que las personas magrebíes trabajan fundamentalmente en los dos sectores que no se han considerado (agricultura y construcción); pero aún así se considera que la proporción de las cuotas de esta muestra es bastante satisfactoria con los datos de personas trabajadoras expuestos en el capítulo primero.

### *I. Descripción de la muestra según el sexo*

De las 40 personas que han configurado la muestra de esta fase, 9 eran mujeres, dato que representa un 33% del total de las personas entrevistadas.

	Absoluto	Relativo
<b>Hombres</b>	31	77%
<b>Mujeres</b>	9	33%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Tabla 5. Distribución por sexos*

Estas mujeres se ubican en empresas del sector servicios. Respecto al nivel ocupacional de dichas mujeres cabe destacar, tal y como se ilustra en la tabla, que el 25 % de las personas que ejercen la dirección de RRHH que se han entrevistado son mujeres. La única mando intermedio que es mujer (representa un 14% de los mandos entrevistados) está en una empresa de servicios domiciliarios. De las personas de base entrevistadas (donde las mujeres ocupan el 50%) todas ellas, excepto una, están trabajando en Servicios.

Presencia mujer en las empresas multiculturales	RRHH	MI	Opera
<b>Valores absolutos</b>	3	1	5
<b>Porcentajes respecto al total de personas</b>	25%	14%	50%

*Tabla 6: Presencia de la mujer en la muestra*

Estos datos son coherentes con los estudios que reflejan como el empleo de las mujeres inmigrantes sigue la misma tendencia las dinámicas generales del empleo femenino tal y como menciona Espín (2002: 124)

*“Siempre en empresas menos organizadas, en trabajos menos cualificados y con mayor nivel de precariedad salarial y laboral”.*

### **1.3. Entrevista como estrategia de obtención de información**

En el punto anterior se mencionó que una de las resoluciones de la fase piloto fue modificar la entrevista. Las modificaciones que se realizaron fueron:

1. Cerrar más la pauta-guión para facilitar la posterior codificación, pero conservando una estructura de desarrollo flexible
2. Elaborar pautas diferenciadas según las funciones de las personas. Pese a que las competencias transversales, por concepto deberían establecer muchos puntos comunes, se consideró más sistemático y operativo diferenciar las estrategias en relación a la función. Así que se realizaron tres pautas de entrevistas:
  - Entrevista para personas con responsabilidad de Dirección de RRHH
  - Entrevista para personas con responsabilidad de supervisión de equipos de trabajo
  - Entrevista para personas de base integrantes de grupos de trabajo multiculturales
3. Como en la entrevista de la fase piloto, ésta se articuló en dos partes:
  - En la primera parte se pretendía recoger **información situacional y general** sobre la interculturalidad en la empresa. Recopilando datos descriptivos de la persona y la organización.
    - a 1) Si la persona era **responsable de RRHH** se seguían planteado cuestiones relativas a las competencias básicas de acceso al empleo y de identificación de personas interculturalmente competentes en su organización (con la intención de ser entrevistadas)
    - a 2) Si la persona ejercía una **función de supervisión**, se aplicaron básicamente las mismas cuestiones pero contextualizadas a su equipo de trabajo.
    - a 3) Si la persona entrevistada era una **persona de base** inmigrante esta información contextual incluía cuestiones relativas al proceso migratorio y a las valoraciones del entorno de acogida, aspectos abordados teóricamente que se deseaban contrastar en relación a su incidencia sobre las competencias interculturales.

- La segunda parte de la entrevista se enfocó a la identificación de las **competencias transversales**. Las cuestiones de esta segunda entrevista se centraban en torno al modelo teórico de competencias interculturales transversales que se pretendía validar:

Competencias Interculturales transversales	
<b>Diagnosticar</b>	Contexto
	Tareas
	Atributos personales
<b>Relacionarse</b>	Idioma
	Comunicación intercultural
	Relaciones sociales
	Trabajo en equipo
<b>Afrontar</b>	Respuestas cognitivas
	Res comportamentales
	Respuestas afectivas

*Cuadro 3: Competencias Interculturales Transversales*

- Aquí se profundizó mucho más en competencias cuando se entrevistó a supervisores y supervisoras de equipos multiculturales y a su personal de base, pues en muchos casos los responsables de RRHH no tenían una verdadera y estrecha relación de trabajo cotidiano con las personas inmigrantes, dado el tamaño y la estructura de muchas de las organizaciones.

En el anexo 3 se adjunta la pauta de estas entrevistas

## **2. SISTEMA DE CATEGORÍAS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA VALIDACIÓN**

En este apartado se va a describir el proceso de análisis de la información de la fase de validación. Como se recordará, el primer sistema de categorías había sido valorado negativamente en el Estudio Piloto, por ello se decidió modificarlo sustancialmente. El segundo sistema de categorías se ha estructurado en tres grandes apartados relativos a las competencias interculturales transversales:

1. Determinantes personales
2. Determinantes organizativos
3. Competencias interculturales transversales

La creación de este nuevo sistema de categorías siguió, como en el caso anterior, un proceso totalmente deductivo. La fundamentación de este sistema categorial se ha basado en los contenidos del marco teórico. Es decir se disponía de un conjunto de categorías deductivas establecidas antes del proceso de codificación de la información. En la figura 1 se ilustra el segundo sistema de categorías totalmente centrado en las competencias transversales y sus determinantes.

### Organización segundo sistema categorial

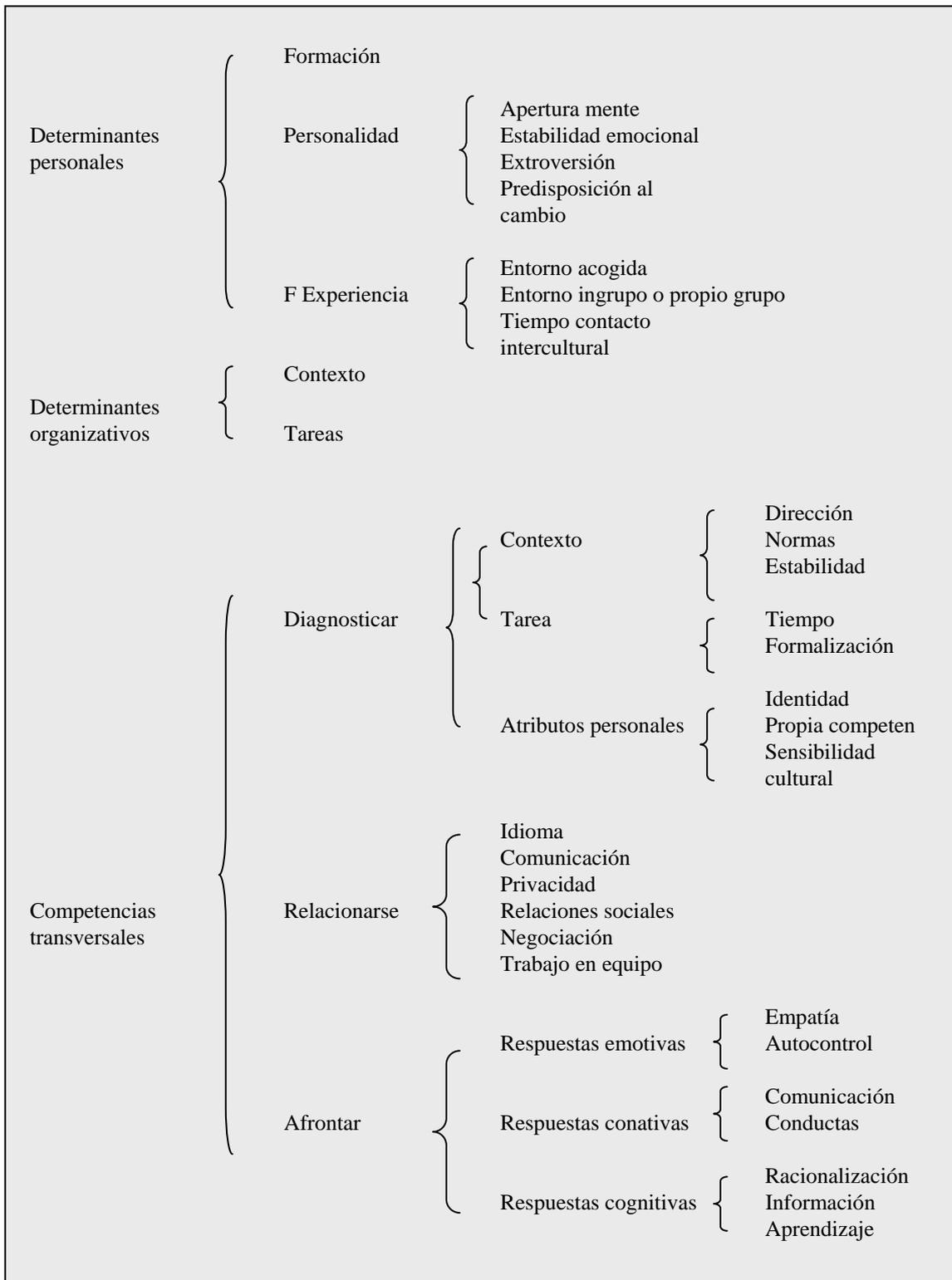


Figura 1: Segundo sistema de categorías. Validación empírica

A continuación se muestra la relación de las **45 categorías**, con sus correspondientes definiciones, creadas para codificar dicho modelo. En primer lugar los determinantes personales.

### 2.1. Categorías relativas a los determinantes personales

**Los determinantes personales** son el conjunto de determinantes que configuran la cualificación de una persona y determinan su comportamiento laboral. Junto con las competencias transversales interculturales configuran los atributos personales de la cualificación intercultural

Esta categoría se subdivide en tres subcategorías, y en dos casos también se descomponen en otros niveles categoriales:

- a. Formación, titulación profesional
- b. Personalidad
- c. Factores de experiencia

Categorías a: Determinantes personales. Formación	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
Nivel de Estudios reglados acreditados por la persona aplicable o no al puesto de trabajo	
<b>Formación</b>	Grado de estudios reglados obtenidos por la persona en su país de origen.

*Cuadro 4: Categorías determinantes personales. Formación*

<b>Categorías b: Determinantes personales. Personalidad</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
Rasgos de personalidad que favorecen la adquisición o aplicación de competencias transversales y determinan el comportamiento laboral de la persona en relaciones interculturales	
<b>Personalidad/Apertura de mente</b>	Necesaria para explorar y diagnosticar
<b>Personalidad/Estabilidad emocional~ Conformidad</b>	Necesaria para afrontar eficazmente a nivel emocional
<b>Personalidad/Extroversión</b>	Necesaria para iniciar relaciones, preguntar para afrontar, etc
<b>Personalidad/Predisposición al cambio</b>	Necesaria para afrontar el choque cultural, aprender y relacionarse

Cuadro 5: Categorías determinantes personales. Personalidad

<b>Categorías c: Determinantes personales. Factores de experiencia</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
Refiere a aquellas vivencias y conocimientos adquiridos por la persona a lo largo de su experiencia intercultural	
<b>Entorno de acogida</b>	Actitud del entorno de acogida hacia el colectivo y la interacción Factor que puede ser favorecedor o limitador de la relación intercultural
<b>Tiempo contacto intercultural</b>	Tiempo en que se tiene experiencia en las relaciones interculturales Necesario para relacionarse y afrontar
<b>Entorno ingrup o del propio grupo</b>	Reacciones o estímulos del propio grupo hacia la interculturalidad

Cuadro 6: Categorías determinantes personales. Experiencia

## 2.1. Categorías relativas a los determinantes organizativos

**Los determinantes organizativos** son requerimientos de la organización intercultural. Junto con los atributos personales determinan el comportamiento laboral intercultural. Esta categoría se subdivide en dos subcategorías:

- a. Determinantes derivados de las tareas o funciones a desempeñar
- b. Determinantes derivados del contexto de la empresa

En el siguiente cuadro se presentarán sus definiciones:

Categoría: Determinantes organizativos	Descripción de la información codificada bajo esta categoría
<b>Tareas</b>	Que la persona debe hacer en su puesto de trabajo Se refiere a ritmo de trabajo, formalización de tareas y cualificación requerida como titulación o conocimientos mínimos
<b>Contexto</b>	Se refiere a la Dirección, Normas de la empresa y de trabajo, y las relaciones sociales

*Cuadro 7: Categorías determinantes organizativos*

## 2.3. Categorías relativas a las competencias interculturales transversales

Son el conjunto de competencias transferibles a toda actividad y sector. Estas categorías ocupan la parte más relevante del sistema categorial. Están divididas en tres subcategorías:

- a. Diagnosticar interculturalmente
- b. Relacionarse interculturalmente
- c. Afrontar interculturalmente

Cada una de ellas se subdivide en diversas subcategorías:

### 2.3.1. Categorías relativas a “diagnosticar interculturalmente”

Permite evaluar la propia competencia y actitudes y detectar problemas. Se subdivide en:

- I. Diagnóstico del contexto
- II. Diagnóstico de las tareas
- III. Diagnóstico de los atributos personales.

A continuación se van a describir:

<b>Categorías : Diagnóstico del contexto</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Se refiere a aquellos elementos del contexto laboral que la persona debe diagnosticar
<b>Dirección</b>	Se diagnostica el estilo de dirección de acuerdo a la alta o baja distancia jerárquica de Hofstede (2000)
<b>Normas</b>	Son las normas de empresa y de trabajo que deben diagnosticarse ( tipo, permisividad, control, etc.)
<b>Estabilidad</b>	Hace referencia a la estabilidad del empleo en cuanto a contrato, tipo de empresa...

Cuadro 8: Categorías “diagnóstico del contexto”

<b>Categorías: Diagnóstico de las tareas</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Diagnosticar los requerimientos del puesto de trabajo específicamente relacionados con las dimensiones culturales
<b>Tiempo</b>	Requerimiento de tiempo que exige la tarea ( rápido, muchas cosas a la vez, etc)
<b>Formalización de tareas</b>	Grado en que las tareas están formalizadas por un procedimiento o unas instrucciones. La persona sólo debe seguirlas sin tener que tomar demasiadas decisiones

Cuadro 9: Categorías “diagnóstico de las tareas”

<b>Categorías: Diagnóstico de los atributos personales</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Autoevaluación y heteroevaluación como persona y como empleado
<b>Identidad</b>	Las relaciones interculturales le han hecho ser consciente de ciertos elementos o rasgos identitarios
<b>Propia competencia</b>	La persona es consciente de que sabe hacer el trabajo, o tiene dificultades para desarrollarlo (factores de tarea). También implica un autoconocimiento de las expectativas ante los factores organizativos
<b>Sensibilidad cultural</b>	Proceso descrito por Hammer y Bennet en el que mediante la experiencia o la formación la persona pasa del etnocentrismo al etnorelativismo con el que afrontar las relaciones interculturales Necesaria para diagnosticar

*Cuadro 10: Categorías “diagnóstico de los atributos personales”*

### ***2.3.2. Categorías relativas a “relacionarse interculturalmente”***

La competencia transversal “relacionarse” es una macro competencia que implica la capacidad de comunicarse, trabajar en equipo y negociar en el contexto organizativo y social de la empresa multicultural.

<b>Categorías: Relacionarse interculturalmente</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Capacidad de interacción intercultural con objeto de lograr la tarea o la relación en el seno de la organización multicultural.
<b>Comunicación</b>	Se refiere a los aspectos del canal y código de la comunicación afectado por las relaciones interculturales
<b>Privacidad</b>	Se refiere al nivel de apertura o inaccesibilidad que la persona puede facilitar en aras de establecer una relación interpersonal
<b>Relaciones sociales</b>	Se refiere tanto al tipo de vocabulario como al tratamiento respetuoso que la persona puede emplear al comunicarse con los demás
<b>Negociación</b>	Se refiere a las estrategias de confrontación o conciliación, sinceridad o encubrimiento utilizadas en la negociación
<b>Trabajo en equipo coordinación</b>	Se refiere a la necesidad o no de coordinarse por requerimientos del puesto o la tarea

Cuadro 11: Categorías “relacionarse”

### **2.3.3. Categorías relativas a “afrentar interculturalmente”**

Macro competencia intercultural transversal que implica todas aquellas conductas, conocimientos y actitudes con los que hacer frente a los conflictos y retos derivados de la multiculturalidad. Se divide en:

- I. Respuestas emotivas
- II. Respuestas cognitivas
- III. Respuestas afectivas

A continuación se presentan sus correspondientes definiciones:

<b>Categorías: Afrontar: respuestas emotivas</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Respuestas emocionales que aplica premeditadamente la persona ante una situación determinada
<b>Empatía</b>	Capacidad de sentir como el otro. Ponerse en su lugar
<b>Autocontrol emocional</b>	Medidas para no manifestar estados emocionales negativos

*Cuadro 12: Categorías “afrontar”. Emotividad*

<b>Categorías: Afrontar: respuestas comportamentales</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Conjunto de comportamientos visibles. Comportamientos o acciones premeditadas para hacer frente a una situación determinada
<b>Comunicación</b>	Preguntar cosas, hablar de ello, manteniendo contacto interpersonal
<b>Conductas</b>	Hacer cosas tangibles

*Cuadro 13: Categorías “afrontar”. Comportamiento*

<b>Categoría: Afrontar: respuestas cognitivas</b>	<b>Descripción de la información codificada bajo esta categoría</b>
	Acciones cognitivas que realiza el sujeto
<b>Racionalizar</b>	Acción de reflexionar sobre las causas, los motivos, intentando comprender
<b>Información</b>	Acción de localizar y obtener información de manera individual, sin establecer contacto interpersonal
<b>Aprendizaje</b>	Acción intencional, formalizada o no de incorporar nuevos conocimientos, destrezas y actitudes a la persona

*Cuadro 14: Categorías “afrontar”. Cognición.*

### 3. RESULTADOS OBTENIDOS

En la tabla 7 se ilustran los resultados generales sobre el número de unidades de texto codificadas bajo las diversas categorías principales. Como puede apreciarse, las competencias interculturales transversales han codificado más unidades de registro con un 63% del texto, pero es destacable el 37 % de texto codificado bajo las categorías de determinantes ( especialmente los personales: 29%)

Dentro de las categorías de las competencias interculturales transversales destaca el importante peso de diagnosticar (25%) y afrontar ( 25%) de las unidades de texto codificadas.

Categorías		% de texto codificado	% de texto codificado
<b>Determinantes personales</b>		29	37
<b>Determinantes organizativos</b>		8	
<b>Competencias transversales</b>	<b>Diagnosticar</b>	25	63
	<b>Relacionarse</b>	13	
	<b>Afrontar</b>	25	
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Tabla 7: Resultados globales del análisis del sistema de categorías. Porcentaje de unidades de registro codificados bajo cada categoría.

A continuación se va a ir describiendo los resultados de cada una de las grandes categorías:

#### 3.1. Determinantes personales (DP)

Este conjunto de categorías que ha sido abordado en el marco teórico se ha mostrado con bastante presencia en la información obtenida, pues ha codificado casi el **29%** de las unidades de todas las unidades de registro que han sido categorizados de una manera u otra en las 40 entrevistas; cosa que le atribuye un peso bastante importante dentro del sistema. Dentro de este grupo de categorías, la que tiene más presencia ha

sido la de **factores de experiencia** que representa más del **60 %** de todos los caracteres codificados bajo este grupo. Ello si se relaciona con el marco teórico vendría a corroborar que una experiencia previa positiva establece un marco de competencias más favorable a la relación intercultural y a la integración, que si la experiencia ha sido negativa, cosa que genera una actitud de recelo y desconfianza con negativos efectos en el desarrollo de competencias interculturales. Un primer ejemplo del primer caso lo ilustraría la siguiente cita:

*“ Fa un any i mig que visc aquí, tinc amics i he conegut a una gent meravellosa, soc feliç a Catalunya i cada dia tinc més ganes d’ajudar al meu poble berber”*

Youseff, Marruecos

Un ejemplo del segundo, lo ilustraría esta otra cita:

*“Cuando empecé a trabajar aquí, lo que quería era un contrato, y mi intención era marcharme cuanto antes. Pero luego al ver lo bien que me trataban, he decidido quedarme. Antes me habían engañado demasiadas veces, esta ha sido la primera empresa honrada que he encontrado”*

Samir, Marruecos

En la tabla 8 se muestran los resultados de todas las categorías

Nodo	Caract	%
Formación	8.255	11,57
Personalidad	18.135	25,43
Factores experiencia	44.937	63,00
<b>Total caráct DP</b>	<b>71.327</b>	100,00
<b>Total caracteres codificados</b>	<b>247.755</b>	28,79

Tabla 8: Unidades de texto codificadas bajo las categorías de Determinantes personales: valores absolutos y porcentajes.

### 3.2. Requerimientos organizativos (RQ)

En este segundo grupo de determinantes de las competencias también se ha planteado a partir de las aportaciones del marco teórico presentado en el capítulo segundo y tercero. Estas categorías se han mostrado con un peso relativo mucho menor que el anterior, ya que sólo ha codificado el **8%** de las unidades de registro. Así mismo se ha encontrado una relación muy equitativa entre sus dos subcategorías: el contexto y la tarea, tal y como se señala en la tabla 9 .

Nodo	Caract	%
Contexto	11.356	55,89
Tarea	8.961	44,11
<b>Total caráct RO</b>	<b>20.317</b>	100,00
<b>Total caracteres codificados</b>	<b>247.755</b>	8,20

Tabla 9: Unidades de texto codificadas bajo las categorías de requerimientos del contexto valores absolutos y porcentajes.

Ha de clarificarse que esta categoría no se refiere al trabajo, que la persona desarrolla en su puesto de trabajo, sino a la actividad general desarrollada por la empresa y a su contexto general organizativo. Cabe recordar que cuando se analice la competencia transversal diagnosticar, también se diagnosticará el contexto y la tarea, pero concretado en aspectos mucho más concretos como son el estilo de dirección de su supervisor/a inmediato, el tiempo o el nivel de formalización para el desarrollo de la tarea concreta, etc.

Esta baja valoración corrobora, a nuestro juicio, el valor transversal de las competencias interculturales que se proponen en la presente tesis.

### 3.3. Competencias Interculturales Transversales “Diagnosticar”. (CTD)

Se puede apreciar la gran presencia de esta competencia transversal en la información recogida. Bajo esta macro categoría se ha codificado el **25 %** de todas las unidades de registro obtenidas en el análisis de las 40 entrevistas.

Ello se ha interpretado como indicio de que las personas entrevistadas, y que según los criterios de RRHH, se pueden considerar como personas integradas en la organización

y competentes en su trabajo, **realizan una amplia actividad de análisis y diagnóstico de su entorno, tarea y de si mismos ante el trabajo desde la perspectiva cultural.**

Nodo	Caract	%
Contexto	16.391	26,80
Tareas	13.082	21,39
Atributos personales	31.680	51,80
<b>Total caráct CTD</b>	<b>61.153</b>	100,00
<b>Total caracteres codificados</b>	<b>247.755</b>	24,68

*Tabla 10: Resultados análisis categorías competencias interculturales transversales diagnosticar. Valores absolutos de caracteres codificados y porcentajes representativos.*

Esto significa que las personas que se encuentran desarrollando funciones en grupos de trabajos multiculturales son capaces de efectuar evaluaciones sobre en qué medida la propia cultura afecta a la manera de desempeñar su trabajo, de actuar en la organización o de comportarse como persona; y es capaz de evaluar en sus colegas (de igual o diferente rango) como su cultura de origen puede afectarles a ellos y ellas en estos mismos aspectos.

De entre las categorías contenidas en la CTD, destaca **el diagnóstico de los atributos personales (AP)** propios y de los otros miembros de la molécula multicultural. Dichos aspectos pueden referirse a aspectos de identidad,

*“Nosaltres, els empresaris catalans”*

*Rosa, Catalunya*

*“Nosaltres, els catalans”*

*Josep M<sup>a</sup>, Catalunya*

*“Nosotros los marroquíes”*

*Mohamed, Marruecis,*

*“Nosotros los ecuatorianos”*

*Fernando.Ecuador*

La propia competencia profesional, entre otros rasgos

*“Yo era analista de sistemas en Lima, y no ha sido difícil comprender el trabajo”*

*Victor. Perú*

*“Soy licenciado en filología francesa, he viajado mucho y tengo mucha facilidad para aprender”*

*Soleimane Senegal*

### 3.4. Competencias Interculturales Transversales “Relacionarse” (CTR)

Podemos ver como esta competencia transversal, vinculada con la comunicación interpersonal, y las relaciones sociales en el contexto laboral y concretamente en el grupo de trabajo intercultural **no ha tenido un peso demasiado importante** en el total del sistema categorial (**13%**).

Nodo	Caract	%
Idioma	9.529	29,40
Comunicación	2.310	7,13
Privacidad	3.081	9,51
Relaciones sociales	9.509	29,34
Negociación	712	2,20
Trabajo en equipo	7.271	22,43
<b>Total caráct CTR</b>	<b>32.412</b>	<b>100,00</b>
<b>Total caracteres codificados</b>	<b>247.755</b>	<b>13,08</b>

*Tabla 11: Resultados del análisis de las categorías de las competencias interculturales relacionarse. Valores absolutos en caracteres codificados y porcentajes relativos.*

Esto hecho podría interpretarse de diversa manera. En primer lugar, se puede recordar que pese a que todas las personas que se han entrevistado formaban parte de equipos de trabajo interculturales, lo cierto es que muy pocos de ellos desempeñaban una tarea que realmente requiriera de trabajo en equipo pues el nivel ocupacional y la actividad de la mayoría implicaba más una actividad individual con supervisión.

Otra interpretación que se podría realizar es que aunque el desempeño de tarea y la relación con los superiores jerárquicos sea correcta, la relación social sin ser negativa, tampoco es demasiado importante. En este punto se tendría que reflexionar si la cultura catalana determina en sus aspectos la existencia de una distinción entre los roles íntimos y los profesionales. Quizás se debería preguntar si los que son catalanes y

trabajan en esta cultura, con equipos de trabajo catalanes mantienen, también, unas relaciones sociales relativamente superficiales en el trabajo.

En otro orden de cosas, se ha de mencionar el caso del idioma y de las diferencias comunicativas. El **idioma** es una categoría que ha de ser interpretada, en estos análisis iniciales y generales, con ciertas salvedades: En primer lugar, el idioma de relación intercultural en las empresas que se ha accedido es el castellano. Pero es sintomático que en la empresa ubicada en Lleida, Igor haya manifestado su prioridad en aprender catalán “*Aquí todo el mundo habla en catalán.*” casos semejantes los hemos encontrado con Youseff y Abdelaziz, a los que se les pudo entrevistar en catalán dado su dominio de la lengua y pese a que Abdel, el más veterano no hace más de cinco años que está en Barcelona.

En segundo lugar, cabría reflexionar es el, relativamente, poco peso de la comunicación intercultural (7% de las CTR) dentro del sistema categorial, cuando es una disciplina con tanta literatura e investigación. Para dar respuesta a esta cuestión se vuelve a remitir al puesto y a las funciones desempeñadas. Muchas de estas están formalizadas por escrito, requieren de poca comunicación interpersonal, si la comparamos con otro tipo de funciones, y la comunicación que requieren (caso de la asistencia domiciliaria o de la hostelería, o ya está muy codificada profesionalmente o no requiere de demasiado nivel de competencia. Otra interpretación que se podría dar es que el estilo comunicativo que se utiliza en España y, concretamente en Catalunya, no resulta tan distante de los estilos que ostentan las personas inmigrantes latinoamericanas, árabes, etc. No se pretende que se interprete esta reflexión inicial como que se está minimizando la existencia de estas diferencias, se está intentando buscar una explicación.

### **3.5. Competencias Interculturales Transversales “Afrontar” (CTA)**

Este grupo ha resultado ser **uno de los de mayor presencia de todo el conjunto de los nodos Competencias Interculturales (25%)**. Creemos que esto es significativo de la **actitud pro activa** de estas personas **interculturalmente competentes**, que responden

a los requerimientos del grupo de trabajo intercultural sobre todo con **conductas (48%)** y con actividad cognitiva, es decir: **información, aprendizaje, etc. (45%)**.

Nodo	Caract	%
Respuestas emotivas	4.462	7,15
Respuestas conativas	29.776	47,72
Respuestas cognitivas	28.157	45,13
<b>Total caráct CTA</b>	<b>62.395</b>	100,00
<b>Total caracteres codificados</b>	<b>247.755</b>	25,18

Tabla 12: Análisis de la categoría competencias interculturales “Afrontar”. Valores absolutos de caracteres codificados y porcentajes.

Nuevamente se va a aventurar una explicación a la baja respuesta emotiva (**7%**). Se considera que la situación intercultural, tan rica en elementos negativos limitantes (solo cabe recordar la extensa literatura sobre los procesos psicológicos de la aculturación, el choque intercultural, y las teorías sobre la gestión de la ansiedad que se han presentado en el marco teórico) requiere de una intensa actividad emocional, que puede estar facilitada por ciertos aspectos personales, tal y como se ha planteado en la propuesta del modelo. El no haber sido capaz de obtener información codificable para esta categoría se pueda relacionar con que dichos procesos afectivos se desarrollen a un nivel inconsciente o que la estrategia de información no haya sido capaz de obtener este tipo de respuesta de las personas entrevistadas.

Nodo	Caract	%
Diagnosticar	61.304	39,27
Relacionarse	32.412	20,76
Afrontar	62.395	39,97
<b>Total caracteres CT</b>	<b>156.111</b>	100,00

Tabla 13: Unidades de texto codificadas bajo las categorías de “Relacionarse”: Valores absolutos y porcentajes.

Para finalizar vamos a recordar el peso relativo de cada componente de las competencias transversales interculturales. Podemos ver como las competencias de Afrontar y de Diagnosticar tienen mayor peso en los grupos interculturales que hemos analizado (nivel operativo) que las competencias de Relacionarse.

## 4. CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN

La validación empírica se planteaba contrastar las categorías formuladas teóricamente a partir de la teoría con la información obtenida en las entrevistas de manera que se identificaran competencias para “diagnosticar”, “relacionarse” y “afrontar”.

### 4.1. Sobre los objetivos generales de la validación

Objetivos	Valoración de los resultados	Decisiones adoptadas
<b>Validar el modelo teórico de competencias interculturales transversales</b>	La experiencia ha sido más satisfactoria, pues gran parte de los elementos teóricos han sido contrastados por el sistema categorial elaborado a partir de dicho marco. Pero no se acaba de estar satisfecho de cómo se han definido las CTR y las CTA	Modificar el modelo teórico de las Competencias Interculturales Transversales
<b>Verificar si las categorías teóricas aparecían en la aplicación empírica.</b>	Los resultados han sido más positivos que en la primera etapa. Se ha apreciado mayor coherencia y presencia de las categorías. Su definición es comprensiva y clara.  Pero hay algunas dudas respecto a las categorías de las CTR y CTA	Modificar el sistema de categorías: centrarlo en las competencias transversales recogiendo las aportaciones del modelo teórico

*Cuadro 15: Conclusiones sobre los objetivos generales de la validación empírica*

### 4.2. Sobre los objetivos específicos de la validación

Objetivos	Valoración de los resultados	Decisiones adoptadas
<b>Valorar la viabilidad de la muestra teóricamente propuesta en cuanto al alto grado de heterogeneidad (empresarial y cultural)</b>	La experiencia ha sido totalmente satisfactoria	Conservar la información obtenida en las 40 entrevistas de la muestra de esta fase.
<b>Contrastar la presencia de las variables teóricas en una muestra más amplia.</b>	Se ha valorado satisfactoriamente	Mantener la estructura de la muestra y de las estrategias de recogida de información

*Cuadro 16: Conclusiones sobre los objetivos específicos de la validación empírica*

### **4.3. Conclusiones finales de la validación**

1. Se ha valorado satisfactoriamente el diseño y enfoque de la entrevista como medio de obtención de información
2. También se ha valorado satisfactoriamente la estrategia de acceder a las moléculas empresariales mediante la cúspide organizativa y que fuera desde allá que se determinara la persona competente interculturalmente para la organización
3. Los análisis de esta fase han corroborado la presencia de los determinantes personales como elementos de cierta influencia en el acceso al empleo, el desarrollo y ejercicio de las competencias interculturales transversales, y la integración en la empresa. Pero los resultados han destacado el papel transversal de las competencias.
4. Por ello se ha decidido proceder a una revisión del modelo teórico de competencias interculturales transversales con profundidad.

En el siguiente capítulo se procederá a presentar el Modelo CIT de Competencias Interculturales Transversales, fruto de la revisión del modelo teórico realizado como resultado de la validación empírica.