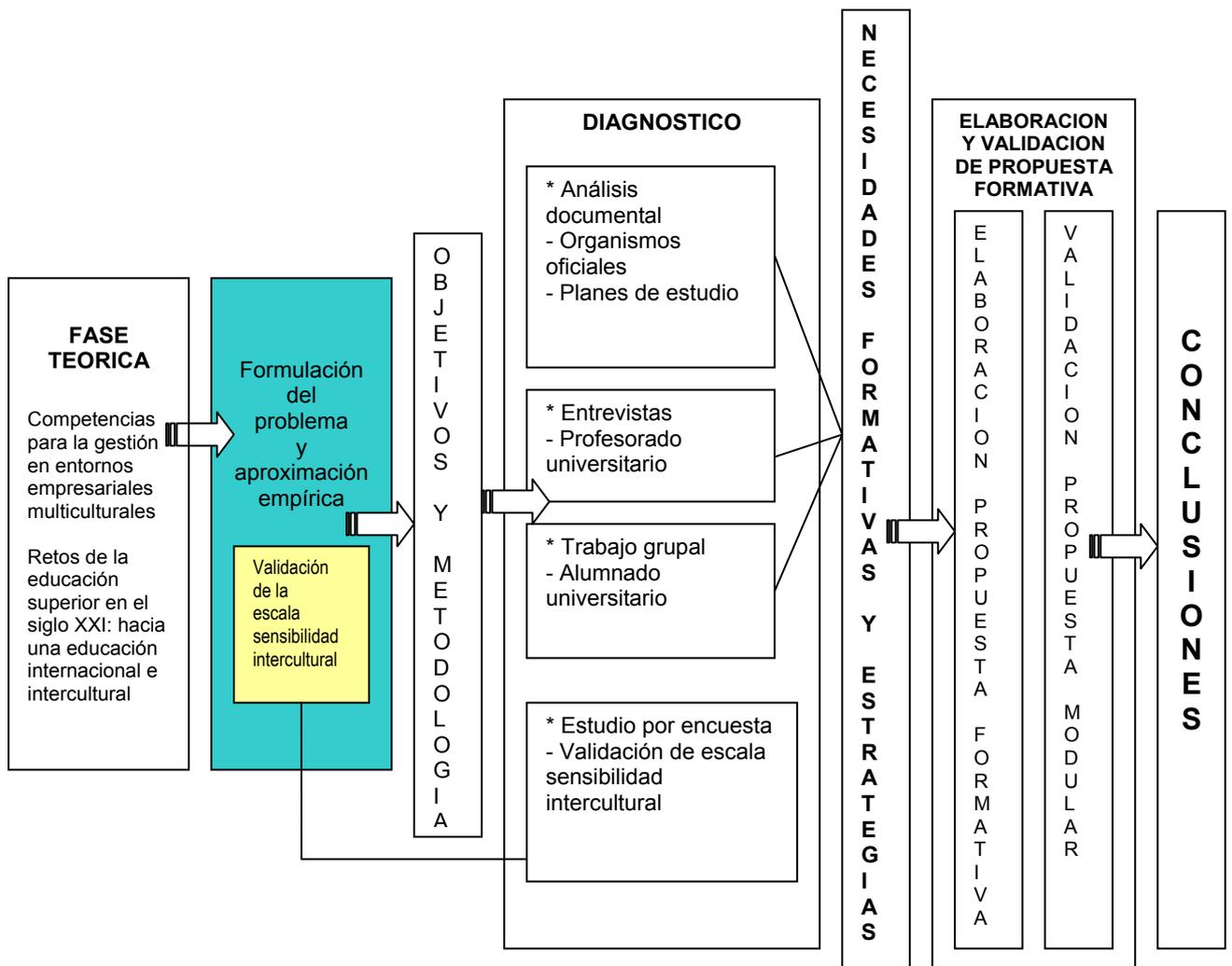


## CAPITULO 5:

### El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales



### INTRODUCCION AL CAPITULO

A fin de realizar un primer acercamiento a la realidad del Estado español, se procedió a efectuar un estudio exploratorio con expertos y alumnado universitario, con el objeto de obtener información que sirviera de base para plantear el estudio diagnóstico del proyecto de tesis. Pero antes de explicar lo que ha sido el proceso de maduración y planteamiento del problema, así como los objetivos, metodología y resultados de esta primera aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales, valga una breve síntesis de los principales aspectos revisados hasta ahora en el marco teórico de la tesis.

- La Unión Europea, así como el Estado Español, han tenido en las últimas décadas y están teniendo actualmente un proceso de transformación social importante que los ha llevado a pasar de ser una región o nación de emigrantes a convertirse en una región y nación de acogida de inmigrantes, gracias a los crecientes flujos migratorios del planeta, que están dibujando nuevos entornos donde lo multicultural está cada vez más presente.
- Una parte importante de los fenómenos migratorios tienen su origen en la búsqueda de mejores condiciones de vida, en general, y mejores condiciones laborales, en particular.
- El nuevo entorno multicultural presente en las sociedades, está permeando a todos los ámbitos de la vida social, por lo que las organizaciones en general, y las empresas en lo particular, están también siendo partícipes de este nuevo fenómeno. La complejidad de gestionar y alinear a personas de diferentes nacionalidades, culturas y formas de trabajo, así como la gestión del trabajo en equipos multiculturales, son dos de los retos más importantes y complejos para las organizaciones del futuro, ante los cuales las empresas requieren desarrollar estrategias formales de gestión de la diversidad de las personas, buscando alineamiento y unidad en la diferencia.

- Las organizaciones comienzan a demandar nuevos perfiles profesionales, en los cuales están presentes características o competencias que ayuden a que la persona cuente con un mejor desempeño laboral en el nuevo entorno multicultural. Por su parte, los estudiosos de la educación plantean que los objetivos educativos para los estudiantes del siglo XXI, considerando el contexto multicultural y el proceso de globalización, son cuatro: a) comprensión de la diversidad cultural; b) desarrollo de habilidades interculturales; c) comprensión de procesos globales y d) preparación para la ciudadanía global y local.
- Ante este nuevo panorama, las instituciones de educación superior, tienen el reto de diseñar oferta educativa que colabore en la comprensión y el respeto de la diversidad cultural, así como en el desarrollo de habilidades interculturales (ej: competencias para la comunicación y el trabajo en equipo en contextos multiculturales). Asimismo, se destaca el reto de crear contextos institucionales, favorables a la diversidad y a la inclusión, considerando el respeto a la diversidad cultural como parte de las políticas y el plan estratégico de las instituciones de educación superior.
- Por lo anterior, los sistemas de educación superior de algunos países y sobre todo algunas organizaciones del ámbito laboral (ej: empresas multinacionales) han comenzado a ofertar algún tipo de programas educativos con enfoque intercultural, tendientes a cubrir la demanda de nuevas competencias profesionales para los entornos multiculturales.
- El constructo de la competencia intercultural ha sido estudiado desde diversas disciplinas (comunicación, psicología, educación y gestión), destacando las similitudes entre dichas disciplinas, en los siguientes 3 aspectos o dimensiones:
  - A) *conocimiento y comprensión cultural* (autoconocimiento, conocimiento del otro, conocimiento del mundo o diagnosticar interculturalmente)
  - B) *sensibilidad intercultural* (respeto, aprecio, empatía y aceptación de otras culturas, así como rechazo al etnocentrismo y al prejuicio)

### C) *la habilidad para interactuar /relacionarse, intervenir o afrontar los entornos multiculturales*

- Quienes han estudiado el constructo coinciden en que el desarrollo de esta competencia es un proceso permanente a lo largo de toda la vida, una continua socialización, re-socialización y, que el componente vivencial o experiencial en dicho proceso de desarrollo es de importancia crucial, es decir, *que se lleva a cabo sobre todo a través de la vivencia o experiencia directa con “el otro diferente”*, sea en interacciones de uno a uno, o bien, grupales; sea en el propio país o en el extranjero.

## 5.1. Definición del problema

### 5.1.1. Proceso de maduración del problema a investigar

Al ingresar al Doctorado “Calidad educativa en un mundo plural”, del cual es producto esta tesis, las principales ideas en mi mente derivadas de mi trayectoria e interés profesional apuntaban hacia un tema básicamente, el de la comunicación intercultural, que bien podría ser estudiado o aplicado en el ámbito empresarial y/o en el universitario. En el primero, me interesaba la formación en aspectos de sensibilización intercultural a ejecutivos que laboran en empresas multinacionales fuera de su país de origen, o bien, el análisis de los factores clave de éxito para una adaptación exitosa a otra cultura y, en el segundo, la orientación al alumnado que sale al extranjero, básicamente por motivos de intercambio.

A través de la información obtenida a lo largo de los dos años de doctorado<sup>1</sup>, sobre todo a través de temas como el fenómeno de la migración laboral internacional que colabora en la conformación de sociedades multiculturales; la creciente importancia de las competencias profesionales transversales, como parte de las necesidades educativas del futuro, así como la importancia de los programas de educación

---

<sup>1</sup> Esta información se obtuvo a través de las materias integrantes del programa doctoral, de la búsqueda documental específica sobre los temas, de las discusiones generadas en las reuniones del Grupo de Investigación en Educación Intercultural (GREDI) de la UB, en el cual comencé a involucrarme, así como mediante la asistencia a eventos sobre el tema como el III Coloquio Internacional de Geocrítica, Migración y Cambio Social, organizado por la UB (mayo 2001), entre otros eventos

intercultural en ámbitos multiculturales, en mi mente fue surgiendo un interés particular por la relación entre dichos fenómenos, es decir, el requerimiento de desarrollo de competencias profesionales internacionales e interculturales, como la competencia comunicativa intercultural, y que además podrían desarrollarse a través de programas formativos.

Conforme fui obteniendo resultados en la búsqueda de información sobre los temas antes expuestos, me percaté de varias situaciones que me permitieron ir perfilando y acotando el problema de la tesis, así como también me permitieron definir posteriormente los objetivos generales de la misma.

- Primero, cuando se habla de competencia intercultural, normalmente se hace referencia a los estudios que se han hecho desde la disciplina de la comunicación, por lo que el constructo más estudiado ha sido el de la competencia comunicativa intercultural. Sin embargo, existen aportaciones importantes desde otras disciplinas como la psicología, la educación y la gestión. Me encontré con un constructo de muy reciente creación y aún en proceso de definición.

- Segundo, hay diversos enfoques en los programas de educación intercultural, con denominaciones (formación intercultural, educación intercultural, educación internacional / global y formación para la diversidad), objetivos, usuarios y ámbitos de aplicación distintos, encontrándose una concentración importante de dichos estudios en el ámbito empresarial multinacional, sobre la efectividad de la formación que se da a los ejecutivos “expatriados” de dichas empresas, previo a las asignaciones internacionales.

- Tercero, en el caso del Estado Español encontré que los programas de educación intercultural que se han llevado a cabo o se están llevando a cabo, han estado mayormente concentrados en la educación básica y secundaria (ESO), con particular énfasis en la integración de colectivos de alumnado inmigrante de países extracomunitarios o de minorías étnicas, así como en la formación del profesorado que los atiende.

- Cuarto, me percaté de que el ámbito en el que aparecían menor cantidad de programas e investigaciones sobre el tema, al menos en el caso del Estado Español, era en el ámbito de la educación superior, a pesar de que dicho alumnado, en el corto plazo, se integrará a las organizaciones (cada vez más multiculturales), con potenciales altas responsabilidades y con quizá poca competencia intercultural que les permita desempeñarse adecuadamente en dichas organizaciones, bien sea como empleados, funcionarios o directivos con personal diverso a su cargo.

A partir de estos hallazgos en la búsqueda de información, se vio como una oportunidad de aportación importante centrar la investigación en el ámbito universitario, desde un enfoque amplio, es decir, no centrado sólo en el alumnado de origen extranjero, sino en el alumnado en general, como parte de la población autóctona, es decir, de la sociedad de acogida de la inmigración.

La oportunidad de acceso al ámbito universitario al estar incorporado como profesor asociado de la Universidad Pompeu Fabra (UPF), en el departamento de Economía y Empresa e impartiendo la materia de recursos humanos, fue un elemento clave que terminó por definir los ámbitos de la investigación, que se ha centrado tanto en el ámbito laboral, a través del estudio de la competencia intercultural, como parte de las competencias profesionales requeridas para la gestión de la diversidad en las organizaciones del futuro, así como en el ámbito educativo (educación superior), a través de la oferta formativa que permita el desarrollo de dicha competencia en el alumnado universitario. Ver figura 1.

- Quinto, no obstante que en teoría cualquier egresado universitario puede acceder a funciones o puestos de gestión en las empresas, sin importar sus estudios universitarios cursados, me decanté por concentrarme en las carreras universitarias de segundo ciclo, relacionadas al ámbito empresarial, en particular por la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, no sólo por un criterio de accesibilidad al estar integrado en el departamento de Economía y Empresa de la UPF, sino porque dichas carreras son las más buscadas por el mercado laboral, las más solicitadas por los alumnos que ingresan a la Universidad, y además cuentan con un nivel importante de inserción laboral en niveles de gestión de sus titulados. Veamos algunos datos al respecto.

## AMBITOS DE LA INVESTIGACION

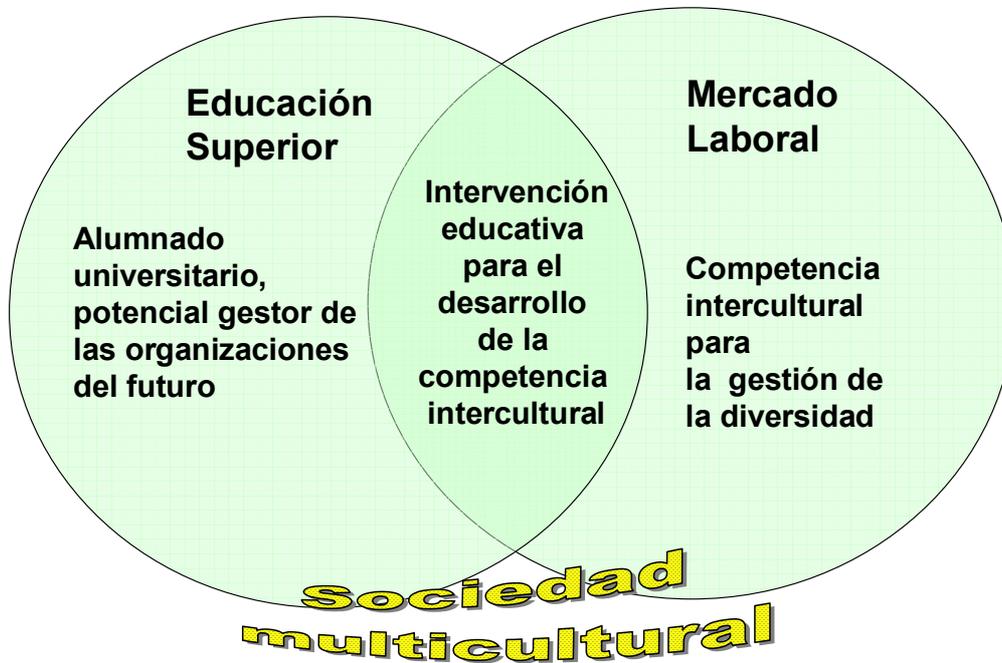


Figura 1. Ámbitos de la investigación

La carrera más demandada en general por las empresas es la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (Tu Gueb.com, Portal de Gaceta Universitaria, abril, 2003), o bien, los estudios del ámbito de la administración y la gestión (Cambres de Catalunya, abril 2003), teniendo las carreras como Administración y Dirección de Empresas o Relaciones Laborales un porcentaje de paro muy inferior al del resto de titulaciones, por debajo del 5% (La Vanguardia, 31 mayo del 2002).

Por otro lado, la carrera de Ciencias Empresariales ha sido la más solicitada por el alumnado durante 3 años consecutivos (2002 – 2004), ubicándose la carrera de Administración y Dirección de Empresas entre las 5 primeras más buscadas en el mismo periodo. Ver tabla 1.

| <b>Titulación</b>                      | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Ciencias empresariales                 | 1.966       | 2.003       | 2.104       |
| Medicina                               | 1.657       | 1.881       | 1.768       |
| Psicología                             | 1.661       | 1.731       | 1.652       |
| Administración y Dirección de Empresas | 1.777       | 1.581       | 1.513       |
| Maestro Educación Infantil             | 1.244       | 1.465       | 1.714       |

*Tabla 1. Carreras más solicitadas por el alumnado en las preinscripciones universitarias. Fuente: Elaboración propia, a partir de La Vanguardia (18 julio, 2003) y El Periódico (17 de julio, 2004)*

Por último, un importante porcentaje de los titulados universitarios españoles en general se ubican en niveles de gestión en las organizaciones, “aproximadamente la mitad de los titulados de los últimos 5 años tienen asignada una responsabilidad de carácter directivo (la mayor parte, a nivel de dirección funcional), lo cual además de requerir los conocimientos necesarios para el desempeño de la función en cada caso, exigirá contar con habilidades directivas (Xunta de Galicia, 2001), entre la que podría destacarse la competencia intercultural. Los titulados de la Universidad Pompeu Fabra siguen un patrón muy similar a lo comentado antes, ya que “más del 7% de los alumnos de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) alcanza la categoría profesional de directivo y casi la mitad (45,4 %) se sitúan en cuadros medios” (El País, 10 de julio 2002), siendo en el caso de los titulados de la carrera de Administración y Dirección de Empresas un 54,5 % (Jódar, 2002).

El enfocar el estudio con titulaciones que son de las más demandas por el mercado laboral y por el alumnado, así como por su potencial inserción en mandos medios de gestión en las organizaciones, hace importante esta selección, ya que no sólo permite un mayor impacto interno, que pueda servir como piloto y extenderse posteriormente a otras titulaciones, así como un potencial mayor impacto externo, cuando los titulados ingresen al mercado laboral, con mayor competencia intercultural.

### **5.1.2. Planteamiento del problema de la tesis y su importancia**

Por lo antes expuesto, el área problema que se ha abordado en la presente tesis doctoral es:

**La formación para el desarrollo de las competencias interculturales para la gestión de la diversidad en las organizaciones empresariales**

**Se aborda el tema desde el ámbito universitario, tanto en cuanto a la oferta que existe actualmente, como en cuanto a la que pudiera existir para favorecer el desarrollo de dichas competencias**

El desarrollo de la competencia intercultural tiene ventajas importantes, tanto para el alumnado-licenciados que la desarrollan como para las empresas que los contratan. En el cuadro 1 se detallan algunas de las principales ventajas para cada uno de los colectivos.

Por último, cabe mencionar que el estudio del tema planteado en esta tesis, además de novedoso, vendría a complementar el conocimiento empírico en el ámbito de la educación universitaria, del mundo académico hispano parlante, ya que los estudios existentes sobre el tema están mayormente concentrados en países de habla inglesa.

| <b>ALUMNADO-LICENCIADOS</b>   |
|---|
| * Serán más capaces de actuar con competencia en diferentes ámbitos, sea como empleados, gestores en niveles directivos o de mandos medios, o bien, como dueños de sus propias empresas |
| * Incrementa el potencial de movilidad funcional o geográfica (dentro del mismo país) en organizaciones multiculturales   |
| * Incrementa la empleabilidad internacional (temporal o permanente)   |
| * Refuerza las habilidades directivas (competencias transversales) requeridas para la gestión de RH, tanto en organizaciones del propio país como en el extranjero                      |
| * Facilita la relación con un amplio abanico de personas de diversa procedencia cultural en el ámbito cultural propio   |
| * Facilita la preparación para enfrentar la aculturación en entornos culturales diferentes al propio  |
| <b>EMPRESAS</b>   |
| * Podrán contar con mayores opciones de reclutamiento y selección de personas "culturalmente competentes"   |
| * Una mejor gestión de la diversidad del personal de la propia organización, a través de políticas y prácticas de RH que busquen la integración y eviten la exclusión social            |
| * Una mejor gestión de la atención a los clientes o usuarios de diverso origen cultural   |
| * Mejora en la comunicación, la toma de decisiones, así como menor conflicto en los equipos de trabajo diversos o multiculturales   |
| * Mayor satisfacción individual en el trabajo, la cual favorece la mejora del clima organizacional  |
| * Mayor productividad organizacional a través de las mejoras en el desempeño individual y grupal  |

*Cuadro 1. Ventajas del desarrollo de la competencia intercultural en el alumnado universitario y las empresas*

## **5.2. Una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales**

Derivadas del marco teórico de la gestión de la diversidad en entornos multiculturales, planteado en los cuatro capítulos anteriores, surgen las siguientes preguntas de investigación para la aproximación empírica:

¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las organizaciones del Estado español? ¿cuáles sus principales retos?

¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las prácticas de Recursos Humanos? ¿qué rol debe jugar la función de RH en dicho contexto?

¿cuáles son los requerimientos de las organizaciones multiculturales del Estado español, en cuanto a perfil de ingreso de nuevos empleados? ¿qué características y competencias demanda el mundo laboral en sus empleados actualmente y en el futuro?

¿está preparado el alumnado universitario para los retos que implica un mundo laboral globalizado y multicultural? ¿cuál es el perfil actual?

¿existe conocimiento y apertura hacia los programas formativos con enfoque intercultural?

¿cuál es la actitud del alumnado universitario hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura?

### **5.2.1. Objetivos del estudio**

Partiendo de estas preguntas de investigación, se definieron los objetivos generales y específicos del estudio, los cuales se detallan en el cuadro 2.

El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

| <b>Preguntas de investigación</b>   | <b>Objetivos generales</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  |
|---|---|---|
| ¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las organizaciones del Estado español? ¿cuáles sus principales retos?   | Conocer cuál es la importancia reconocida al tema de la gestión en entornos multiculturales en las empresas del Estado español  | Conocer la opinión de los expertos y del alumnado universitario sobre el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las organizaciones   |
| ¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las prácticas de Recursos Humanos (RH)? ¿qué rol debe jugar la función de RH en dicho contexto?   |   | Conocer la opinión de los expertos y del alumnado universitario sobre la importancia de la gestión de recursos humanos en contextos multiculturales   |
| ¿cuáles son los requerimientos de las organizaciones multiculturales del Estado español, en cuanto a perfil de ingreso de nuevos empleados? ¿qué características y competencias demanda el mundo laboral en sus empleados actualmente y en el futuro? | Conocer cuál es la importancia reconocida de la competencia intercultural dentro del perfil de competencias deseado para el empleado del futuro   | Conocer cuál es el perfil del candidato que requieren las organizaciones multiculturales del futuro, según los expertos y el alumnado universitario   |
| ¿está preparado el alumnado universitario para los retos que implica un mundo laboral globalizado y multicultural? ¿cuál es el perfil actual?   | Conocer la importancia reconocida al desarrollo de la competencia intercultural   | Conocer cuáles son las necesidades formativas que tienen las organizaciones para cubrir dicho perfil, según los expertos y el alumnado universitario  |
| ¿existe conocimiento y apertura hacia los programas formativos con enfoque intercultural?   | Conocer cuál es la importancia reconocida de la formación intercultural en las Universidades de Cataluña, como parte de las estrategias para preparar al alumnado universitario para el nuevo entorno   | Conocer la opinión de los expertos y del alumnado universitario sobre cómo se puede preparar mejor el alumnado universitario para un mundo laboral cada vez más multicultural y globalizado |
| ¿cuál es la actitud del alumnado universitario hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura?   | Adaptar y validar la escala "Sensibilidad Intercultural" (ISS), desarrollada y validada por Chen & Starosta (2000), en un ámbito cultural distinto, así como considerar variables de contexto relacionadas con la familiaridad del alumnado universitario con el tema de la multiculturalidad, a nivel experiencial | Conocer cuál es el grado de competencia intercultural (sensibilidad intercultural) del alumnado universitario   |

Cuadro 2. Objetivos del estudio

### 5.2.2. Diseño metodológico del estudio

A fin de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un estudio exploratorio con un diseño metodológico de orientación empírico analítica, denominado investigación ex-post-facto, en la modalidad de estudio descriptivo (Mateo, 1997) y de acuerdo al tipo de información recabada o a la forma de medición, podría decirse que es un *diseño metodológico mixto o multimétodo* (ver figura 2), ya que utiliza métodos de obtención de información, tanto cuantitativos como cualitativos, obteniendo así las ventajas de la combinación creativa de ambos enfoques (Filstead: 1986)

## DISEÑO DEL PROYECTO PILOTO DE INVESTIGACION



Figura 2. Diseño del estudio

Según Mateo (1997), los estudios descriptivos son estudios propios de las primeras etapas del desarrollo de una investigación, y pueden proporcionar hechos y datos, e ir preparando el camino para la configuración de nuevas teorías o nueva investigaciones. Los estudios descriptivos sirven para situar un tema o problema y sirven de base para la intervención posterior o aplicación de un programa de intervención a una realidad.

Por otro lado, de acuerdo al tipo de información recabada o a la forma de medición, es un *diseño metodológico mixto, cualitativo-cuantitativo*, ya que utiliza métodos de obtención de información de ambos enfoques. La técnica de encuesta, método muy utilizado en la investigación cuantitativa, así como entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos (textos producidos por el alumnado), más comúnmente utilizados en la investigación de enfoque cualitativo.

De acuerdo con Maykut (1994), los métodos de recogida de datos que más se utilizan en la investigación cualitativa son: la observación participante, las entrevistas en profundidad y el *análisis de documentos*. De acuerdo con Filstead (1986), las técnicas de obtención de datos típicamente empleadas son la observación participante, la entrevista en profundidad y la *entrevista estructurada o semiestructurada*.

Cabe obtener grandes ventajas de la *combinación creativa de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación*. Lo que resulta inapropiado es situar a cualquiera de los métodos en una posición inferior. Ninguno tiene el monopolio de las respuestas correctas. Los métodos cualitativos proporcionan una base para entender el significado sustantivo de las relaciones estadísticas que se descubren. (Filstead: 1986)

⇒ *Muestras utilizadas*

- *De la población universitaria* (Universidad Pompeu Fabra), 55 estudiantes del 3ro y 4o año, que cursaron la materia de Recursos Humanos (Grupo 3), la cual fue impartida por el investigador.
- *De los expertos*, se seleccionaron a 5 que tuvieran disponibilidad y alguna de las siguientes características o una combinación de varias de ellas, de acuerdo al perfil deseado:
  - Experiencia en organizaciones multiculturales (privadas, públicas o sociales) o que prestan servicio a usuarios multiculturales
  - Investigadores o estudiosos de temas interculturales y/o internacionales en el ámbito laboral
  - Consultores de empresas
  - Profesores del tema de Recursos Humanos o Comportamiento Organizacional

Siendo dos de ellos del ámbito empresarial, dos del ámbito académico y uno con experiencia profesional en ambos ámbitos.

De acuerdo con la clasificación propuesta por Hernández (1998), se utilizó en ambos casos una selección de *muestras no probabilísticas* (también llamadas *dirigidas*), siendo en el caso del grupo de estudiantes universitarios una *muestra intencional*, conformada por uno de los tres grupos programados de la asignatura de Recursos Humanos I, docencia a cargo del investigador y en el caso de los expertos, *una muestra de expertos o muestreo opinático* (Del Rincón, 1995).

- *De los materiales textuales.* A lo largo de la impartición de la materia Recursos Humanos, se obtuvieron diversos materiales textuales por parte del alumnado, unos en forma voluntaria, a través de la elaboración de reportes con comentarios individuales sobre una serie de lecturas y otros en forma no voluntaria, a solicitud del profesor-investigador, a través de dos preguntas exploratorias aplicadas en sesiones de clase.

⇒ *Estrategias de recogida de información*

Se utilizaron tres estrategias diferentes de recogida de información: *entrevistas semiestructuradas* con los expertos, el *análisis de materiales textuales* producidos por el alumnado y recopilados a lo largo de la impartición del curso, así como una *escala de actitud* con el alumnado. A continuación se detalla el proceso seguido en cada una de las estrategias utilizadas.

### A) *Entrevistas semiestructuradas*

- Se utilizaron entrevistas individuales, semiestructuradas y dirigidas (Del Rincón, 1995), con los objetivos y dimensiones temáticas que se muestran en el cuadro 3
- Se elaboraron las preguntas para cada una de las dimensiones a estudiar y con ellas se elaboró el guión de la entrevista, el cual quedó integrado por 10 preguntas. (ver ejemplo de preguntas de la guía en el cuadro 4)

El problema a investigar: una aproximación empírica  
al tema de la gestión en entornos multiculturales

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Conocer cuál es la percepción de los expertos sobre la problemática actual y futura en las organizaciones españolas, a causa de la apertura internacional y la multiculturalidad</p> <p>b) Conocer cuál es la percepción de los expertos sobre el impacto de dicha apertura internacional y la multiculturalidad en la gestión y las prácticas de los RH</p> <p>c) Conocer cuál es el perfil ideal o deseado de los nuevos empleados del futuro</p> | <p>d) Conocer cuál es la problemática actual (fuerzas y debilidades) de los estudiantes universitarios que ingresan a las organizaciones</p> <p>e) Conocer qué deficiencias formativas tienen los empleados recién contratados (provenientes de las universidades) para manejarse en dichos ámbitos</p> <p>f) Conocer cuál es la formación que podrían ofrecer las universidades para cubrir dicho perfil ideal</p> <p>g) Conocer su opinión sobre los métodos de educación o formación intercultural</p> |
| <p><b>Dimensiones o áreas temática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los recursos humanos en un ámbito global y multicultural</li> <li>• El perfil del empleado del futuro</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil actual del estudiante universitario egresado</li> <li>• Necesidades formativas de los estudiantes universitarios españoles</li> <li>• Métodos de entrenamiento intercultural</li> </ul>   |

*Cuadro 3. Objetivos y dimensiones de las entrevistas semiestructuradas a expertos*

- Se hizo contacto con los potenciales entrevistados para solicitar cita (vía e mail o teléfono), hasta obtener la aceptación de la entrevista. Se programaron las entrevistas y se prepararon los materiales (guión, grabadora portátil y baterías).
- Se realizó captura de los registros auditivos efectuados durante las entrevistas y la información fue analizada con el apoyo del programa Nudist, teniendo como base una categorización surgida de la propia guía de entrevista, la cual estaba ordenada con criterio temático.
- Se clasificó a los entrevistados en 3 perfiles: (Perfil empresarial; perfil académico y perfil mixto). Y se efectuó análisis de datos haciendo uso de matrices o tablas descriptivas de doble entrada. Por un lado, los textos relevantes a cada uno de los temas incluidos en las categorías, cruzado con los distintos tipos de perfiles de expertos entrevistados.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuáles considera usted que deberían ser las características del empleado del futuro en este mundo cada vez más globalizado? ¿qué perfil requiere el mundo laboral?</li> <li>• ¿qué pueden hacer las universidades para preparar a los estudiantes con miras a un mundo cada vez más globalizado y para cubrir el perfil ideal requerido?</li> </ul> |
|---|

*Cuadro 4. Ejemplo de preguntas guía de entrevista semiestructurada a expertos*

### *B) Análisis de materiales textuales*

El análisis de los materiales textuales elaborados por el alumnado y recopilados a lo largo del curso Recursos Humanos I, como parte de los trabajos de análisis y reflexión sobre la materia, tuvo como objetivos específicos y dimensiones temáticas de análisis, las que se presentan en el cuadro 5

|  |
|--|
| <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Conocer la opinión del alumnado universitario sobre el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las organizaciones, así como la importancia de la gestión de recursos humanos en dichos contextos</p> <p>b) Conocer la opinión del alumnado universitario sobre la formación que necesita un estudiante universitario para poder estar preparado para un mundo laboral internacional</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Dimensiones o áreas temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Las organizaciones ante la globalización y la multiculturalidad</i><ul style="list-style-type: none"><li>• Problemática y retos a los que se enfrentan las organizaciones actualmente y en el futuro</li></ul></li><li>- <i>Las personas (empleados) ante la multiculturalidad en las organizaciones</i><ul style="list-style-type: none"><li>• Problemática y retos a los que se enfrentarán</li></ul></li><li>- <i>La función de Recursos Humanos ante la multiculturalidad</i><ul style="list-style-type: none"><li>• Rol o papel que debe o deberá jugar dentro de las organizaciones multiculturales</li><li>• Respuestas posibles ante dicha realidad</li></ul></li><li>- <i>La formación que necesita un estudiante universitario para poder estar preparado para un mundo laboral internacional</i></li></ul> |

*Cuadro 5. Objetivos y dimensiones para el análisis de materiales textuales*

#### ➤ *Proceso de recogida y análisis de información de materiales textuales*

#### ❖ *Reportes voluntarios de lecturas*

- Como parte del diseño de la materia, se entregó al alumnado un dossier con lecturas sobre el tema de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. El dossier incluía 14 lecturas, de las cuales cada alumno tenía la opción de seleccionar 5 de ellas, de acuerdo a su interés personal, y elaborar síntesis y comentario crítico de cada una.
- De las 14 opciones de lecturas del dossier, había 3 relacionadas con temas de la gestión de los recursos humanos en ámbitos internacionales o multiculturales.
- Se obtuvo un total de 275 lecturas realizadas por 55 alumnos(as), de las cuales 91 correspondían a alguna de las 3 lecturas relacionadas con el tema objeto de estudio. Se revisaron las 91 lecturas correspondientes a los 3 artículos de interés para la temática de la investigación y se marcaron los textos relevantes en 49 de dichos trabajos.

- El análisis de los textos seleccionados se realizó manualmente, con base en una guía de codificación derivada de las dimensiones planteadas, a través del uso de matrices o tablas descriptivas de doble entrada. Por un lado, los textos relevantes a dos dimensiones: a) las ventajas y desventajas de la multiculturalidad en las organizaciones y b) la función de RH ante la multiculturalidad, cruzado con el género del alumnado.

❖ Respuestas a preguntas exploratorias

- Se aplicaron dos preguntas exploratorias durante dos sesiones distintas consecutivas, anteriores a la aplicación de la encuesta a los alumnos de la materia Recursos Humanos I de la Universitat Pompeu Fabra
- Se obtuvieron materiales textuales, como respuestas individuales a ambas preguntas. La primera de las preguntas fue respondida por 43 alumnos(as) y la segunda por 49.
- Con relación al análisis de los materiales obtenidos a solicitud del profesor; en la primera pregunta (*¿qué formación específica necesita un estudiante universitario para poder estar preparado para un mundo laboral cada vez más internacional?*), se realizó un análisis de frecuencias y en la segunda pregunta (*¿cuáles consideras que son los 4 principales retos a los que deberán enfrentarse las empresas del futuro?*), se efectuó un análisis ponderado de las frecuencias y prioridades obtenidas.

C) Escala de actitud

*El proceso de adaptación, aplicación y análisis de la escala fue el siguiente:*

- a) Traducción de la escala del inglés al castellano. Ver escala original en el anexo 5 - 1
- b) Adaptación cultural de la redacción de cada uno de los ítems, elaborando de 2 a 3 opciones de ítems por cada ítem original
- c) Selección de las opciones de ítems que se consideró que correspondían a una mejor traducción y/o adaptación cultural. De las opciones de ítems elaboradas, se seleccionaron dos ítems adicionales, por lo cual la escala final adaptada quedó en 26 ítems en lugar de 24 que tenía la original.

Los 24 items de la escala original estaban distribuidos en 5 dimensiones o factores, a saber: a) Involucramiento en la interacción; b) respeto por las diferencias culturales, c) confianza durante la interacción, d) disfrute de la interacción y e) atención durante la interacción.

- d)** Una vez que se tuvo la escala adaptada, se seleccionaron 20 variables de contexto, de las cuales 17 están relacionadas a la familiaridad con el tema de la multiculturalidad, a nivel experiencial), con las cuales se completaría el instrumento y vs. las cuales se realizaría un análisis de comparación de medias para verificar la existencia o no de diferencias significativas.

Las variables seleccionadas de exposición a lo multicultural fueron:

- Nacionalidad propia, la del padre y la de la madre
  - Estudiar o haber estudiado otras lenguas diferentes a la materna/paterna
  - Experiencias internacionales
    - Haber vivido en el extranjero
    - Haber viajado al extranjero
    - Haber participado en programas de intercambio estudiantil al extranjero
  - Experiencias con “lo extranjero”, “internacional” o “multicultural” en su propio país:
    - Vivir o haber vivido con alguien de origen extranjero
    - Tener o haber tenido amigos extranjeros
    - Número de profesores extranjeros en la Universidad
    - Participación voluntaria en eventos diversos relacionados con otros países o culturas (seminarios, fiestas religiosas, conciertos, ferias o bazares, exposiciones, etc.)
- e)** Se realizó un proceso piloto con 6 alumnos(as) del 3ro y 4to años de la UPF, con el fin de *validar la adaptación de la escala* (traducción inglés-castellano y adaptación cultural) y verificar comprensión de lenguaje de los items de la escala (palabras y/o expresiones empleadas), así como claridad de las instrucciones de la escala.

- f) Se aplicó el instrumento definitivo a un grupo de 47 alumnos(as), utilizando la *técnica de auto administración anónima (en vivo)*, durante una sesión ordinaria de clase. La duración de la aplicación fue de 20 minutos. Ver ejemplo de items de la escala en el cuadro 6 y ver instrumento completo aplicado en el anexo 5 - 2
- g) Se efectuaron diversos análisis estadísticos de los datos (53 variables y 47 sujetos) con apoyo del paquete SPSS (estadísticos descriptivos; comparación de medias -U de Mann-Whitney o t de Student-). Asimismo, se elaboraron dos perfiles extremos del alumnado considerando 7 variables de experiencia directa con lo multicultural, con el fin de comparar las medias de dichos perfiles y ver si existe diferencia significativa o no vs. el resultado de la escala de actitud (sensibilidad intercultural).
- h) Se efectuaron diversos análisis para verificar las características técnicas de la escala. El *análisis de fiabilidad* para ver la consistencia interna y diversos estudios estadísticos para analizar la *validez de contenido*: a) índice de homogeneidad de los items de toda la escala; b) índice de discriminación de los items; d) índices de atracción (concentración en las respuestas 4 y 5) y de rechazo (concentración en las respuestas 1 y 2), así como e) correlaciones e índices de homogeneidad de los items de la escala agrupados por cada una de las cinco dimensiones.
- i) Asimismo, a fin de analizar la *validez estructural o de constructo de la escala*, se efectuó el *análisis factorial* de la escala aplicada. Se utilizó el método rotación Varimax y no se incluyeron los items que obtuvieron índices de homogeneidad negativos.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Me es difícil hablar con personas de otras culturas, aún conociendo su idioma</i></li><li>• <i>No me agrada trabajar con personas de diferentes culturas</i></li><li>• <i>Creo que tengo habilidades para relacionarme con personas de cultura diferente a la mía</i></li><li>• <i>Me gusta conocer y aprender de personas de diferentes culturas</i></li></ul> |
|--|

Cuadro 6. Ejemplo de items escala de actitud

### 5.3. Resultados de acuerdo con las preguntas de investigación

1) *¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las organizaciones del Estado español? ¿cuáles sus principales retos?*

- Según los expertos entrevistados *los principales retos que enfrentan las organizaciones ante el proceso de la globalización*, en el contexto español, están la supervivencia, la inversión en recursos humanos, la tecnología de la información, el introducir una nueva cultura de aprendizaje y de formación permanente, así como la obtención de una visión sistémica del mundo. Ninguno de los retos mencionados destaca como el más relevante y viendo a la organización en forma global, *tampoco aparece como reto la gestión de la diversidad en ámbitos multiculturales.*
- Según el alumnado universitario, de los 35 retos mencionados, los tres más importantes son: el manejo y adaptación de nuevas tecnologías; la globalización y una mayor competencia (posicionarse en el mercado). Sin embargo, si reunimos en un sólo reto 4 de los 35 retos encontrados que hacen referencia a retos ligados a la multiculturalidad o diversidad (*Multiculturalidad, en los empleados y en el mercado*); *Gestión de equipos multiculturales*; *Migración laboral (movilidad internacional)* y *Gestión de la diversidad*); dicho reto acumulado pasa a ocupar el segundo lugar, siendo sólo superado por el reto *“manejo y adaptación de nuevas tecnologías”*

Como muestra de algunas frases textuales escritas por el alumnado, correspondientes a los retos relativos a el objeto de estudio, estarían las siguientes:

- “gran no. de empleados que vienen de otros países (inmigración)”
- “integrar valores internacionales (nuevas culturas = ideas nuevas)”
- “aumento de la movilidad internacional”
- “adoptar organizaciones multiculturales”
- “integración cultural”
- “multiculturalidad de los empleados”

## El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

---

- “introducción de equipos multiculturales integrados”
  - “adaptación con distintas culturas de distintos países”
  - “adaptarse a las diferentes culturas, ya que sus empleados serán de culturas muy diferentes”
  - “fuerza laboral más diversa” (hay mucha más movilidad de los trabajadores y las empresas son cada vez más internacionales)
- 
- Por otra parte, el alumnado universitario mencionó en sus textos *ventajas y desventajas en relación a la multiculturalidad en las organizaciones*. Las principales ventajas tienen que ver con la ventaja que supone para una organización al contar con una *mayor disponibilidad o diversidad de puntos de vista* (enriquecimiento del factor humano), así como con una *mentalidad organizacional más abierta y una mayor flexibilidad*, lo cual redundaría en una *mayor versatilidad para enfrentar a la competencia, mayor capacidad de adaptación* al cambiante entorno de las organizaciones actuales, que a su vez, puede convertirse en *una de las ventajas comparativas de la organización y mejorar el prestigio social de la misma*

“El hecho de tener trabajadores que hablan distintas lenguas, que han tenido experiencias diferentes y que han seguido distintos procesos *formativos* dota a las empresas de una gran versatilidad e idoneidad para enfrentarse a la competencia externa en mercados cada vez más y más globalizados”

“Ganar un partido es una tarea que requiere tareas muy diferentes entre sí, a pesar de que el objetivo es común (igual que un proyecto empresarial). Los grandes equipos, a menudo cuentan con jugadores de distintas nacionalidades, ya que cada país cuenta con un tipo de juego determinado, y algunos jugadores de ciertos países pueden estar más capacitados para actuar en ciertos ámbitos, mientras que otros lo harán mejor en otras zonas de juego”

- Por contrapartida, entre las principales desventajas destaca la percepción de que el trabajo de *gestión de la función de recursos humanos se vuelve más compleja y demandante de tiempo y esfuerzo*; así como de que se provoca *una mayor complejidad en la toma de decisiones grupales* y de que puede ser una *fuentes de posibles conflictos*, si no se le gestiona adecuadamente.

“este hecho implica que los empleados actúen de forma diferente ante determinadas situaciones. Por lo tanto, se crea una dificultad añadida en el trabajo en equipo, ya que *a los subordinados les costará más ponerse de acuerdo y tomar una decisión*”

“esta situación *puede convertirse en fuente de conflicto cuando no se trata bien, o simplemente se ignora*. No podemos seguir actuando como si la empresa estuviera formada por un grupo totalmente homogéneo de personas (aunque, de hecho, ni ahora ni nunca lo ha estado puesto que cada individuo es diferente del resto, aún perteneciendo a la misma cultura)”

2) *¿cuál es el impacto de la globalización y la multiculturalidad en las prácticas de Recursos Humanos? ¿qué rol debe jugar la función de RH en dicho contexto?*

- Según los expertos entrevistados, *los principales retos que enfrentarán las organizaciones en cuanto a las prácticas de recursos humanos*, en el contexto español, serán a) la formación y desarrollo de las personas, con un particular énfasis en la gestión de competencias; b) la búsqueda de nuevas formas de organización y convivencia orientadas a la gestión de la diversidad, c) así como un cambio de mentalidad en la gestión actual del recurso humano.

| <b>RETOS DE LAS ORGANIZACIONES EN CUANTO A LAS PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b> | <b>E1<sup>2</sup></b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
|--|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Formación y desarrollo de las personas   |                       |           |           | X         |           |
| Gestión de las competencias profesionales de los trabajadores                    |                       |           | X         |           |           |
| Crear nuevas formas de organización y de convivencia                             |                       |           |           |           | X         |
| Gestión de la diversidad en las compañías  | X                     |           |           |           |           |
| Nuevas formas de gestionar al recurso humano                                     | X                     |           |           |           |           |

*Cuadro 7. Retos de las organizaciones en cuanto a las prácticas de recursos humanos, según los expertos*

No obstante que no sobresale ninguno de los retos en todos los entrevistados, cabe destacar que *el reto que tiene que ver con la búsqueda de nuevas formas de organización y convivencia orientadas a la gestión de la diversidad es mencionado por primera vez, a este nivel, tanto por un experto académico como por un experto del ámbito empresarial*. Ver detalle en cuadro 7.

<sup>2</sup> Las claves que aparecen en los cuadros de los expertos, así como en las citas textuales, corresponden a la clasificación de los expertos entrevistados, de acuerdo lo siguiente: Perfil empresarial (E1 y E2) / Perfil académico (E4 y E5) / Perfil mixto (E3)

## El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

---

“El gran reto está en *crear nuevas formas de organización y de convivencia, en función de que la sociedad es multicultural y multiétnica, entonces, hay que buscar vías de consenso*” (E5)

“en los próximos años vamos a ver como se abordan temas *como gestión de la diversidad en las compañías*, (tema que por ejemplo en los Estados Unidos, es un tema que ya tiene una cierta historia), pero aquí en Europa donde eso no se producía de una manera tan obvia, porque la diversidad queda muy diluida en casa, la globalización está produciendo cada vez una mayor diversidad en las acciones de las grandes transnacionales Europeas. Todavía no hay una praxis de gestionarla, pero estoy convencido de que en dos o tres años, las grandes empresas van a poner programas de ese tipo en marcha...Cada vez va a ver más vinculación y más intercambio de personas y el tema de la gestión de la diversidad en los recursos humanos va a ser un issue, seguramente va a ser una línea de las que probablemente más va a desarrollarse.

También puede influir en ello el hecho de que la Unión Europea camina cada vez más rápido. Parece ser que las nuevas directivas con la ampliación prevista para el 2004, que integrarán a los 12-13 países de Europa del Este, va a intentar flexibilizar mucho más el mercado laboral y eso quiere decir que se va a producir (a pesar de las diferencias idiomáticas, etc.) todavía un mayor movimiento de personas dentro de la Unión, y yo creo que eso todavía va a abundar más en la *necesidad de tratar la diversidad dentro de las grandes transnacionales*. Yo creo que eso va a ser un factor importante en esta década. *Los sistemas de recursos humanos deberán acoplarse a trabajar con la diversidad y en Europa no hay mucha costumbre de ello*” (E1)

- Según el alumnado universitario, el rol que deberá jugar la función de RH dentro de las organizaciones multiculturales será la *gestión de la diferencia cultural, en la búsqueda de la integración de las diferentes personas y equipos de trabajo*. A fin de poder responder adecuadamente, la función de Recursos Humanos requiere de conocer a profundidad el perfil cultural de los empleados que integran la organización, para de esta manera, poder jugar roles *como formador – guía – orientador; como mediador, creando marcos de convivencia* en la búsqueda del equilibrio entre los diferentes grupos y, sobre todo, deberá jugar un rol de mediador y consultor ante la Alta Gerencia.

*De los roles planteados por los alumnos, destaca el de “experto intercultural”, ya que este rol será la base de competencia que permitirá a los responsables de esta función, el que puedan llevar a cabo profesionalmente el resto de los roles asignados.*

*“saber entrelazar de la mejor manera posible a individuos de diferentes culturas es el principal objetivo de un buen departamento de RH, con enfoque de futuro...deben crear marcos de convivencia que den salida a cada una de las necesidades culturales, sin que ello prive de que funcione como un equipo”*

*“transmitir a la alta gerencia la importancia de poseer equipos multiculturales...que el futuro está en la diversidad”*

3) *¿cuáles son los requerimientos de las organizaciones multiculturales del Estado español, en cuanto a perfil de ingreso de nuevos empleados? ¿qué características y competencias demanda el mundo laboral en sus empleados actualmente y en el futuro?*

- Tanto los expertos como el alumnado coinciden en un *perfil del empleado exitoso del futuro* integrado por 9 competencias, de las cuales 8 son de las llamadas competencias transversales, las cuales pueden verse en el lado izquierdo del cuadro 8. Adicionalmente, cabe destacar algunas características del perfil del empleado que sólo mencionan los expertos, y que complementa en forma importante el perfil coincidente antes planteado, y que se muestra en la parte derecha del cuadro.

| Competencias mencionadas por expertos y alumnos  | Competencias mencionadas sólo por expertos  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) visión global</li> <li>b) formación técnica generalista</li> <li>c) facilidad para comunicarse</li> <li>d) con dominio de idiomas</li> <li>e) <i>capacidad para trabajar en equipos multiculturales</i></li> <li>f) <i>flexible y adaptable al cambio</i></li> <li>g) <i>abierta mentalmente</i></li> <li>h) <i>tolerante y respetuosa por los demás y con</i></li> <li>i) <i>disposición para moverse internacionalmente</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>j) iniciativa / capacidad emprendedora</li> <li>k) que solucionen problemas</li> <li>l) que tomen decisiones</li> <li>m) que asuman riesgos</li> <li>n) que lideren equipos</li> <li>o) que sean creativos y</li> <li>o) que puedan trabajar bajo presión</li> </ul> |

*Cuadro 8. Perfil de competencias del empleado exitoso del futuro*

## El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

“las personas han de tener *una mentalidad más abierta, capaz de escuchar y comprender a los demás*. Es imprescindible disponer de una mentalidad que se *adapte fácilmente a los cambios constantes* que sufre el mercado, porque de lo contrario la multiculturalidad va a suponer un grave problema”

“Los equipos multiculturales deben estar integrados por personas que *respeten a las demás culturas y opiniones*, que *estén dispuestos a trabajar con gente de otros países*, o incluso, *irse a otro país*, que valoren las aportaciones de los otros miembros del grupo. En definitiva, que se tomen a los demás miembros del equipo como individuos de los que hay que aprender y no con los que hay que competir”

“yo creo que el perfil ideal, es lo que podríamos llamar un *perfil femenino*, y no me refiero a que tengamos que contratar sólo mujeres, sino a que necesitamos enfocar la vida desde un *vista más flexible*, desde un punto de vista más global, más relativo, con mayor tolerancia, con una serie de capacidades que nos permitan navegar por la incertidumbre de ese mundo global, de ese mundo complejo, de ese mundo interrelacionado...yo creo que factores clave han ser la *flexibilidad, la diversidad, tolerancia*, para entender esa globalidad” (E2)

- Este perfil de competencias del empleado del futuro, mostrado por los expertos y el alumnado universitario español, coincide plenamente con el perfil de competencias para la gestión en las organizaciones, de acuerdo a los estudios revisados en el capítulo cuarto, según se muestra en el cuadro 9.

| <b>COMPETENCIAS SEGÚN ESTUDIOS A NIVEL MUNDIAL</b> | <b>COMPETENCIAS SEGÚN EXPERTOS Y ALUMNADO ESPAÑOLES</b>         |
|--|---|
| 1) Comprensión Interpersonal Intercultural         | - Abierta mentalmente<br>- Tolerante y respetuosa por los demás |
| 2) Cooperación y trabajo en equipo                 | Capacidad para trabajar en equipos multiculturales              |
| 3) Comunicación y/o comunicación intercultural     | Facilidad para comunicarse                                      |
| 4) Idiomas   | Dominio de idiomas  |
| 5) Flexibilidad                                    | - Flexible<br>- Adaptable al cambio                             |
| 6) Conocimiento técnico especializado              | Formación técnica generalista                                   |
| 7) Autoconfianza                                   |   |
| 8) Orientación al logro / innovación emprendedora  |   |
| 9) Desarrollo de otros / empowering                |   |
| 10) Movilidad internacional                        | Disposición para moverse internacionalmente                     |
| 11) Visión global                                  | Visión global   |

*Cuadro 9. Comparativo de competencias para la gestión en las organizaciones del futuro*

4) *¿está preparado el alumnado universitario para los retos que implica un mundo laboral globalizado y multicultural? ¿cuál es el perfil actual?*

- De acuerdo a los expertos, *el perfil del alumnado universitario recién egresado de las universidades españolas, posee como principal FUERZA una preparación técnica razonablemente buena; mientras que como principales DEBILIDADES destacan una notoria falta de visión y de práctica, así como una debilidad general en lo que se refiere a las competencias transversales, mencionando sólo uno de los entrevistados del ámbito empresarial como parte de dichas competencias transversales, “la capacidad de trabajar multiculturalmente con idiomas distintos”*

*“en los factores de los que comenté hace un momento (capacidad emprendedora, capacidad de trabajo en equipo, de hacer suyos los objetivos de la organización, canalizando el entrepreneurship, esa capacidad de trabajar multiculturalmente con idiomas distintos, etc.) me da la impresión de que estamos bastante lejos de lo óptimo, pero bastante, bastante lejos de lo óptimo”*  
(E1)

- Asimismo, los expertos españoles consideran que *LAS NECESIDADES FORMATIVAS DEL ALUMNADO UNIVERSITARIO*, se concentran en una problemática derivada de la falta de práctica en las organizaciones, lo cual lleva al universitario a poseer amplios conocimientos con baja aplicabilidad y bajo manejo del contexto, especialmente en las carreras de ciencias humanas; así como deficiencias importantes en las competencias transversales, especialmente en las destrezas de relaciones humanas y en ciertos aspectos de actitudes. *Cabe resaltar que ninguno de los entrevistados, menciona a la competencia intercultural como una necesidad formativa que necesite ser desarrollada o reforzada en los estudiantes.*
- Por otro lado, el alumnado español, quien fue cuestionado específicamente sobre la formación requerida por un estudiante universitario para poder estar preparado para un mundo laboral cada vez más internacional, menciona 26 requerimientos, clasificados como CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y EXPERIENCIA.

Seleccionado aquellas necesidades mencionadas por el alumnado y relacionadas con el objeto de estudio, destacan en cuanto a **CONOCIMIENTOS** “*cultura general internacional, de otros países y culturas*” y “*forma de trabajar de las empresas en otros países*”. En cuanto a las **ACTITUDES**, la “*disposición a relacionarse y respeto por otras culturas y formas de vivir. Tolerancia*”, así como la “*disposición a la movilidad laboral internacional*”. Por otra parte, en cuanto a las necesidades de **EXPERIENCIA** destacar la mención a “*experiencia laboral en el extranjero*”, “*viajar*” y “*estancias en el extranjero*”

- Por último cabe destacar que estas necesidades formativas planteadas por el alumnado universitario español coinciden con los componentes del constructo de la competencia internacional utilizado por English (1996), quien plantea dicho constructo a través de cinco componentes o dimensiones: a) *conocimiento del mundo*; *habilidad en lenguas extranjeras*; empatía por otros puntos de vista culturales; *aceptación de la gente y culturas extranjeras* y la *habilidad para practicar la propia profesión en el ámbito internacional*.

5) *¿existe conocimiento y apertura hacia los programas formativos con enfoque intercultural?*

A lo largo de este estudio exploratorio se obtuvo información relativa a temas como: a) las estrategias de formación que se llevan a cabo o se podrían llevar a cabo, tanto dentro de la Universidad como en forma conjunta con el exterior, para cubrir el perfil ideal; b) las opciones y valoración de la importancia de la formación intercultural, c) las instancias responsables de dicha formación y d) el grado de apertura organizacional hacia este tipo de formación, que permita la viabilidad de proyectos sobre este tema.

a) *Estrategias de formación universitaria para cubrir el perfil ideal*

- Las estrategias de formación universitaria que se llevan o se podrían llevar a cabo, tanto dentro de la Universidad como en forma conjunta con el exterior, a fin de acercar la oferta universitaria al perfil ideal de persona que requieren las organizaciones, sólo los expertos académicos plantearon como **ACCIONES INTERNAS** las siguientes:

- a) la mezcla de materias humanísticas con científicas;
- b) sistemas o servicios de orientación más profesional, que sean coordinados con la orientación académica;
- c) sistema de formación por competencias;
- d) formación integrada, formación global;
- e) mayor énfasis en la formación de las competencias transversales y
- f) formación crítica de las personas, formación en valores

Cabe destacar que *el desarrollo de la competencia intercultural podría estar incluida en la formación de las competencias transversales, sin que esta posibilidad haya sido explicitada por los entrevistados.*

Y como *ACCIONES CONJUNTAS CON EL EXTERIOR*, mencionadas sólo por los expertos empresariales, todas aquellas acciones que permitan el acercamiento Universidad-Empresa, sean a) convenios para prácticas de universitarios, b) creación de parques de emprendedores, c) programas de intercambio, d) programas de investigación, entre otras opciones.

### *b) Opciones y valoración de la importancia de la formación intercultural*

- Se encontró que *sólo los entrevistados del ámbito empresarial tenían conocimiento de métodos específicos de formación intercultural*. No obstante, todos los entrevistados, así como los alumnos coincidieron en la importancia estratégica y el valor que tiene la formación intercultural para las personas y las organizaciones del futuro.
- En las opiniones recopiladas se muestra una *tendencia hacia un método de formación lo más vivencial posible* “learning by doing”, así como a la combinación de métodos tradicionales de formación con seguimiento tutorado “job coaching”.
- Asimismo, en la comparación de medias con perfiles extremos hacia el *experiencia directa* con lo multicultural, también se obtuvo una diferencia de medias significativa, lo cual sirve de soporte a las potenciales estrategias de intervención de educación intercultural que contemplen en su diseño actividades o experiencias formativas, lo más cercanas a la experiencia directa, como desarrolladores de la competencia intercultural.

c) *Las instancias responsables de la formación intercultural*

- Es importante mencionar que los entrevistados del ámbito universitario coincidieron en afirmar que *no sólo la empresa y la universidad son las instancias responsables de los procesos de formación intercultural, sino todo el sistema educativo, en sus diferentes niveles, así como los medios masivos de comunicación*, destacando la importancia de una postura integradora de todos los integrantes de la nueva sociedad multicultural, tanto los que acogen como los que llegan y pretenden integrarse.

“Yo creo que *los medios de comunicación* son los que tienen primero la palabra en cuanto a la *sensibilización de la población* hacia la multiculturalidad, son los que tienen que velar un poco por esto, en lugar de darnos tanta inmundicia como nos dan. También, creo que *la sensibilización puede hacerse a través de los niños cuando empiezan las edades escolares*. Yo creo que ahí podría trabajarse mucho, ya que no sólo se implica a los niños, sino a los padres y tanto los niños como los padres de inmigrantes entran en contacto. Yo creo que en los centros escolares tienen un trabajo enorme a hacer y que quizá es un lugar donde podría hacerse un trabajo importante” (E4)

“yo creo que *a todos los niveles educativos* (formación básica, formación secundaria, formación profesional, todo los niveles educativos) *y no sólo la universidad, pueden y deben apoyar el entrenamiento intercultural*, pero *se requiere un cambio de mentalidad por parte de los enseñantes*... Muchos enseñantes están inmersos en una cultura, una tradición y muchas veces en idioma específico, y yo creo que tienen que asumir esta doble vertiente: *defender el valor de la identidad cultural* (incluida la lengua), *pero abierta a la sensibilidad y la realidad de otros colectivos*. Pero a su vez (y aquí es el doble reto), *los otros colectivos, tienen que asumir también la realidad local en la que están llevando a cabo la inmersión* y aquí creo que tiene que ser mutuo, como todo tiene que ser mutuo” (E5)

d) *Grado de apertura organizacional hacia la formación intercultural*

- Se encontraron diferencias, de acuerdo al tipo de organización de que se trate. La *factibilidad de la formación intercultural* es diferente si se trata de una multinacional, de una organización privada nacional, de una organización pública, de las comunidades autónomas, o bien, de las organizaciones educativas.
- Destaca en primer lugar la apertura de las multinacionales; en segundo lugar las empresas privadas nacionales, junto con *las organizaciones educativas, quienes si bien están abiertas o con tendencia a abrirse, apenas están en los inicios de llevar a cabo procesos de formación intercultural* y, por último, las organizaciones públicas, con una apertura muy situacional (acorde con la coyuntura política o estilo del político en turno), con diferencias importantes entre las diferentes comunidades autónomas.

*“Las universidades en general están abiertas. Se ha producido una evolución muy grande en las universidades (quedan rescoldos aún de universidades cerradas). En este sentido creo que las Universidades de Cataluña, están muy abiertas, y yo diría que incluso más que las de Madrid, en este caso. Yo creo que Cataluña está en la delantera de esto”* (E3)

*“La única esperanza que me queda es que los enseñantes, a todos los niveles, nos concienciamos de un cambio de papel. Formar personas y ciudadanos como base y después profesionales en función de necesidades sociales”* (E5)

*“Creo que más que por tipo de organizaciones, si lo vemos por regiones dentro de España. El País Vasco, Cataluña y Madrid creo que son las comunidades más abiertas, pero hay otras regiones de España que están muy cerradas aún”* (E3)

*“Cataluña en estos momentos es una sociedad muy cerrada, desgraciadamente creo estamos yendo hacia atrás en este sentido y además en una dirección totalmente contraria a la que va el mundo. La enorme focalización que hay por la cultura, por los valores, por el idioma y por todo aquello que significa identidad propia, que desde otros aspectos puede ser positivo, aquí está jugando un papel negativo desde mi punto de vista, porque está provocando que la sociedad se cierre.*

## El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

---

Hay muy poca gente que venga de fuera a estudiar aquí y los que vienen, en muchas ocasiones se van sin recomendar a sus compañeros que vengan, porque lo primero que se encuentran es que aquí se habla otro idioma, que no habla nadie más y que entonces es muy difícil seguir los cursos, esto a nivel de universidades.

A nivel de empresas, tres cuartos de lo mismo, la gente de otras ciudades no quieren venir a trabajar, los funcionarios no quieren ser trasladados, los padres tienen miedo cuando vienen a trabajar a Cataluña de que sus hijos van a tener una educación que van a poder seguir, porque es otro idioma y como eso es así y es una realidad, eso provoca que el nivel de estudiantes extranjeros en las universidades catalanas sea prácticamente inexistente, porque es difícil y, yo creo que eso no es bueno, para lo que sería la interculturalidad" (E2)

6) *¿cuál es la actitud del alumnado universitario hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura?*

- De acuerdo con los resultados de la escala de actitud aplicada al alumnado universitario, se encontró que la puntuación promedio del grupo es de 101.78 (3.91), lo cual significa que el alumnado universitario encuestado tiene una actitud favorable en promedio hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura, ya que el resultado se ubica en el rango medio de la misma, *entre el "no estoy seguro"(3) y el "de acuerdo"(4), con una media, moda y mediana más cercana al "de acuerdo", lo cual indica una actitud favorable en promedio.*
- Por otro lado, a través del análisis cualitativo de los textos elaborados voluntariamente por el alumnado, puede inferirse también una actitud positiva hacia el tema de la multiculturalidad en las organizaciones, así como por el hecho de que se mencionan el doble de ventajas vs. las desventajas.

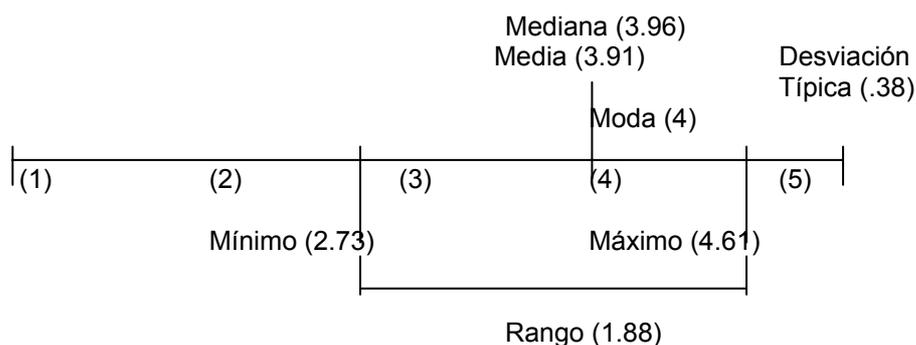
## 5.4. Resultados de la aplicación y validación de la escala “Sensibilidad Intercultural”

La muestra de 47 alumnos, estuvo integrada por 81% mujeres y 19% hombres; de entre 20-25 años, de nacionalidad española (92%), la mitad con idioma materno castellano y la otra mitad catalán y con experiencia laboral de menos de un año (60%).

### 5.4.1. Sensibilidad intercultural del alumnado universitario

La escala mide adecuadamente la actitud que pretende (actitud del alumnado universitario hacia el hecho de interactuar con personas de diferente cultura), ya que con ella se obtiene una distribución normal. La puntuación mínima posible de la escala es de 26 puntos (que mostraría una actitud en contra) y la máxima de 130 puntos (que mostraría una actitud muy favorable), siendo la puntuación de 78 la que mostraría una actitud indiferente o indecisa.

En esta muestra se obtuvo una distribución de la actitud que va de los 71 a los 120 puntos, siendo la media de 101.78 puntos y la desviación típica de 10.03, es decir, entre 3.53 y 4.29 con una media de 3.91



A fin de verificar si las variables de contexto consideradas en el instrumento ejercen o no una influencia significativa en el resultado de la escala de actitud, se efectuaron análisis comparativos de medias entre la variable objeto de estudio, Sensibilidad Intercultural (suma de los ítems) vs. cada una de ellas, *obteniéndose diferencias significativas en 14 de las 20 variables analizadas*, como se muestra en la tabla 2

El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

| VARIABLE  | GRUPOS COMPARADOS            | SIG. (BILATERAL) = P |
|---|------------------------------|----------------------|
| Intercambio al extranjero                         | Si vs. no                    | .001                 |
| Convivencia con extranjeros                       | Si vs. no                    | .017                 |
| Amigos extranjeros                                | Si vs. no                    | .028                 |
| Estudio idioma inglés                             | Poco vs. mucho               | .000                 |
| Estudio idioma francés                            | Nada vs. mucho               | .008                 |
| Tiempo de vivir en el extranjero                  | No vs. 7-12 meses            | .007                 |
| Participación en seminarios, conferencias o foros | No vs. con cierta frecuencia | .000                 |
| Participación en fiestas religiosas o populares   | No vs. con cierta frecuencia | .011                 |
| Participación en manifestaciones públicas         | No vs. alguna vez            | .015                 |
| Participación en conciertos                       | No vs. con cierta frecuencia | .030                 |
| Participación en ferias o bazares                 | No vs. cierta frecuencia     | .012                 |
| Participación en exposiciones                     | No vs. con cierta frecuencia | .002                 |
| Dominio de idiomas                                | => 5.00 vs. < 5.00           | .006                 |
| Participación en eventos                          | => 4.00 vs. < 4.00           | .007                 |

*Tabla 2. Variables de contexto que tuvieron diferencia significativa en el análisis comparativo de medias*

#### 5.4.2. Experiencia internacional y/o multicultural del alumnado universitario

Para analizar la experiencia multicultural del alumnado se consideraron 7 variables de contexto de la encuesta, relacionadas con su vivencia multicultural, a saber:

- Vivir en el extranjero
- Participar en programas de intercambio al extranjero
- Viajar al extranjero
- Convivir con extranjeros
- Tener amigos extranjeros
- Estudiar idiomas extranjeros
- Participar en eventos relacionados con otras culturas

Sumando las puntuaciones que obtenidas por cada uno de los alumnos en las diferentes variables, (otorgando el valor de un punto si han tenido la experiencia y 0 si no la han tenido), se obtiene un continuo de perfiles de experiencia multicultural que va del perfil 0 al perfil 7.

En un extremo del cual estaría el perfil de alta experiencia multicultural (perfil 7 o que han puntuado en todas las variables) y en el extremo opuesto, el perfil 0 ó de nula experiencia (que no han puntuado en ninguna de las variables). En el cuadro 10 se detallan los dos perfiles que delimitan los extremos del continuo.

| <b>PERFIL 1 (ALTA EXPERIENCIA DIRECTA CON LO MULTICULTURAL)</b>          | <b>PERFIL 2 (NULA O ESCASA EXPERIENCIA DIRECTA CON LO MULTICULTURAL)</b> |
|--|--|
| Haber vivido en el extranjero > 6 meses                                  | NO haber vivido en el extranjero   |
| Haber participado en intercambio al extranjero                           | NO haber participado en intercambio al extranjero                        |
| Haber viajado al extranjero > de 6 veces                                 | NO haber viajado al extranjero   |
| Haber convivido con extranjeros  | NO haber convivido con extranjeros                                       |
| Tener amigos extranjeros   | NO tener amigos extranjeros  |
| Haber estudiado al menos 2 idiomas extranjeros (mucho)                   | NO haber estudiado ningún idioma extranjero o sólo uno (poco o nada)     |
| Haber participado en al menos 2 tipos de eventos (con cierta frecuencia) | NO haber participado en ningún tipo de evento                            |

*Cuadro 10. Perfiles extremos de experiencia directa ante lo internacional y/o multicultural*

#### **5.4.3. Comparación de la sensibilidad intercultural con la experiencia ante lo internacional y/o multicultural**

A fin de poder realizar un análisis estadístico comparativo de los perfiles extremos del continuo de experiencia con lo internacional y/o multicultural y ver si existe diferencia significativa o no vs. el resultado de la escala de actitud (variable de sensibilidad intercultural), se formaron dos grupos de análisis en función de si obtenían puntos en 4 o más de las variables que definen el perfil de experiencia multicultural (grupo 1) y aquellos que obtenían puntos en 3 o menos de las variables (grupo 2).

De acuerdo con el análisis estadístico, *Si existe diferencia significativa entre los dos grupos analizados*, de lo que se puede deducir que existe relación entre la sensibilidad intercultural y la experiencia multicultural. De esta manera, podemos decir que el grupo de alumnos con una media de alta experiencia con lo internacional y/o multicultural, también tiene una media alta de sensibilidad intercultural. Ver tabla 3

El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

| Media grupo 1 (>=4)<br>Valor estadístico (escala Likert) | Media grupo 2 (< 4)<br>Valor estadístico (escala Likert) | P= (significación al 0,05%) |
|--|--|-----------------------------|
| <b>110.90 (4.26)</b>                                     | <b>99 (3.80)</b>   | <b>.000</b>                 |

Tabla 3. Análisis de medias grupos extremos experiencia directa ante lo internacional y/o multicultural

#### 5.4.4. Resultados del análisis de las características técnicas de la escala

- Se obtuvo un *alpha* de .82 como resultado del *análisis de fiabilidad*, la cual es muy similar al *alpha* obtenida en la escala original que fue de .86
- De acuerdo a los resultados del análisis de ítems (ver Tabla 4) se observa que:
  - De acuerdo con los índices de homogeneidad de la escala, puede decirse que *la escala como un todo posee una validez de contenido significativa*, ya que de los 26 ítems, sólo 3 (11.5%) obtuvieron un índice de homogeneidad negativo.
  - En cuanto al índice de discriminación de los ítems, puede concluirse *que la escala es mayormente discriminativa*, excepto en 6 ítems (23 %) que obtuvieron un resultado no discriminativo (2 de ellos negativos)
  - En cuanto a los índices de atracción y rechazo, puede concluirse que la escala tiene una tendencia de atracción hacia el lado positivo de la escala
- En cuanto a la consistencia de las dimensiones de la escala, a través de sus correlaciones e índice de homogeneidad puede concluirse *que las dimensiones de la escala tienen consistencia de contenido muy variable*, desde entre media y alta en “Involucramiento en la interacción”, intermedia en “Confianza durante la interacción”; entre débil y media en “Respeto por las diferencias culturales”; así como débil en “Disfrute de la interacción” y muy débil en “Atención durante la interacción”
- De acuerdo al análisis factorial se encontraron *7 componentes o factores*, través de los cuales se podría explicar el *69.99 % de la varianza acumulada*. Puede concluirse que *la validez estructural o de constructo de la escala es parcial, pero suficiente* para poder inducir los factores o dimensiones conceptuales que subyacen a la misma (ver tabla 5). Se propone una nueva estructura factorial de la escala, según se muestra en la tabla 6

| Item | Indice de homogeneidad corregida | Indice de discriminación (correlación/sig.) tailed signif: 05 | Indice de discriminación (t de student) comparación de medias entre grupos extremos al 50% / tailed signif: 05 | Indice de atracción (concentración de respuestas 4 y 5) | Indice de rechazo (concentración de respuestas 1 y 2) |
|------|----------------------------------|---|--|---|---|
| 1    | .6398                            | .68 / .000 (.01)  | 6.600 / .000   | 83 %  | 4 %   |
| 2    | .3102                            | .40 / .005 (.01)  | 3.453 / .002   | 60 %  | 17 %  |
| 3    | .4547                            | .52 / .000 (.01)  | 5.106 / .000   | 51 %  | 19 %  |
| 4    | .4065                            | .49 / .000 (.01)  | 3.708 / .001   | 68 %  | 17 %  |
| 5    | .4874                            | .55 / .000 (.01)  | 2.194 / .037   | 89 %  | 4 %   |
| 6    | .5474                            | .62 / .000 (.01)  | 5.303 / .000   | 55 %  | 25 %  |
| 7    | .4504                            | .54 / .000 (.01)  | 2.521 / .018   | 70 %  | 19 %  |
| 8    | .3940                            | .44 / .002 (.01)  | 3.127 / .004   | 94 %  | 0 %   |
| 9    | .5272                            | .60 / .000 (.01)  | 4.695 / .000   | 72 %  | 11 %  |
| 10   | .3549                            | .40 / .004 (.01)  | <b>1.489 / .148</b>  | 96 %  | 2 %   |
| 11   | .4573                            | .53 / .000 (.01)  | 2.404 / .023   | 57 %  | 8 %   |
| 12   | .4251                            | .48 / .000 (.01)  | 3.432 / .002   | 64 %  | 8 %   |
| 13   | .3755                            | .43 / .000 (.01)  | 4.942 / .000   | 89 %  | 2 %   |
| 14   | .5523                            | .59 / .000 (.01)  | 3.725 / .001   | 94 %  | 2 %   |
| 15   | <b>-.1600</b>                    | <b>-.052 / .731</b>   | <b>-.193 / .848</b>  | 62 %  | 15 %  |
| 16   | .4230                            | .51 / .000 (.01)  | 3.451 / .002   | 43 %  | 23 %  |
| 17   | .7066                            | .73 / .000 (.01)  | 9.046 / .000   | 94 %  | 0 %   |
| 18   | <b>.1150</b>                     | <b>.19 / .192</b>   | <b>.878 / .388</b>   | 85 %  | 4 %   |
| 19   | .3467                            | .415 / .004 (.01)   | 3.648 / .001   | 72 %  | 0 %   |
| 20   | <b>.1131</b>                     | <b>.19 / .186</b>   | <b>1.274 / .213</b>  | 45 %  | 0 %   |
| 21   | <b>-.0486</b>                    | <b>.07 / .597</b>   | <b>.078 / .939</b>   | 83 %  | 11 %  |
| 22   | .4552                            | .51 / .000 (.01)  | 2.641 / .013   | 79 %  | 2 %   |
| 23   | .5949                            | .64 / .000 (.01)  | 7.219 / .000   | 87 %  | 2 %   |
| 24   | .5457                            | .58 / .000 (.01)  | 3.270 / .003   | 98 %  | 0 %   |
| 25   | <b>-.0288</b>                    | <b>.04 / .744</b>   | <b>-.325 / .748</b>  | 0 %   | 72 %  |
| 26   | .4560                            | .52 / .000 (.01)  | 2.250 / .032   | 64 %  | 6 %   |

Tabla 4. Validez interna de la escala (Análisis de sus ítems)

| ITEM                | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7     |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| ITEM5               | .761 |      |      |      |      |      |       |
| ITEM22              | .758 |      |      |      |      |      |       |
| ITEM10              | .698 |      |      |      |      |      |       |
| ITEM14              | .654 |      | .358 |      |      |      |       |
| ITEM26              | .598 | .261 |      |      |      |      |       |
| ITEM3               |      | .724 |      |      |      |      |       |
| ITEM17              | .332 | .688 |      | .350 | .299 |      |       |
| item16 recodificado |      | .656 |      |      | .250 |      |       |
| item2 recodificado  |      | .595 |      |      |      | .525 |       |
| ITEM7               |      |      | .849 |      |      |      |       |
| item6 recodificado  |      | .272 | .727 |      |      | .347 |       |
| item4 recodificado  |      |      | .681 | .257 |      |      | .291  |
| ITEM9               | .259 |      | .566 | .284 |      | .451 |       |
| item8 recodificado  | .326 |      | .392 | .259 |      |      | -.250 |
| item13 recodificado |      |      |      | .778 |      | .272 |       |
| item23 recodificado |      | .496 |      | .728 |      |      |       |
| ITEM12              | .421 |      |      | .657 |      |      |       |
| ITEM1               |      | .596 |      | .607 |      |      |       |
| ITEM11              |      |      |      |      | .796 |      |       |
| ITEM18              |      | .252 |      |      | .742 |      |       |
| ITEM24              |      |      | .282 |      | .610 | .470 |       |
| item19 recodificado |      |      |      | .273 |      | .749 |       |
| ITEM20              |      |      |      |      |      |      | .901  |

Tabla 5. Matriz de componentes rotados (sin ítems con índice de homogeneidad negativos)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En el análisis se utilizaron los siguientes métodos: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 46 iteraciones.

El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

| NO. | DIMENSIÓN O FACTOR NUEVO               | ITEMS                    | DIMENSIÓN DE ESCALA ORIGINAL  |
|-----|--|--------------------------|---|
| 1   | <b>CONFIANZA EN LOS DEMAS</b>          | 5<br>8<br>10<br>22<br>26 | Respeto<br>Respeto<br>Involucramiento<br>Respeto<br>Involucramiento |
| 2   | <b>DISFRUTE DE LA INTERACCION</b>      | 3<br>16<br>17            | Confianza<br>Disfrute<br>Involucramiento                            |
| 3   | <b>AUTOESTIMA</b>                      | 4<br>6<br>7<br>14        | Confianza<br>Disfrute<br>Confianza<br>Involucramiento               |
| 4   | <b>INTERES POR INVOLUCRARSE</b>        | 1<br>12<br>13<br>23      | Involucramiento<br>Involucramiento<br>Disfrute<br>Involucramiento   |
| 5   | <b>EMPATIA</b>                         | 11<br>18<br>24           | Confianza<br>Involucramiento<br>Atención                            |
| 6   | <b>APERTURA</b>                        | 2<br>9<br>19             | Respeto<br>Confianza<br>Respeto                                     |
| 7   | <b>ATENCION DURANTE LA INTERACCION</b> | 20                       | Atención  |

Tabla 6. Propuesta de nueva estructura factorial

➤ *Limitaciones del estudio*

Sin lugar a dudas, la principal limitación del estudio está en el tamaño de la muestra, ya que si bien sus resultados pueden ser significativos para ser extrapolados a la población seleccionada (estudiantes universitarios de la UPF, inscritos en la materia de Recursos Humanos I); sería importante realizar posteriores aplicaciones del presente instrumento en una muestra de mayor tamaño, a fin de poder obtener una mayor validez del instrumento y así tener una mayor posibilidad de extrapolar resultados a la población universitaria española, o por lo menos, de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

Por otro lado, de acuerdo con Cabrera (1997:119), algunas limitaciones de este tipo de estudios “son las propias que conlleva el propio instrumento de medida elaborado: las escalas de medición. Como hemos visto, éstas están constituidas por ítems, que suponemos que encierran una muestra de diversas opiniones que representan bien todo el espectro de opinión, de lo cual nunca podemos estar seguros, pues hay cuestiones de matices que se escapan.

En este tipo de instrumentos también pueden influir en las respuestas, junto a la falta de sinceridad, la deseabilidad social o deseo de querer quedar bien y dar respuestas congruentes, o el plantearse dilemas de tipo ético, como por ejemplo, tener sentimiento de que se dan respuestas estereotipadas, o que ponen de relieve sentimientos negativos hacia la multiculturalidad. Todo ello ha podido alterar alguna respuesta”

➤ *Consideraciones para próximas aplicaciones*

De acuerdo a los resultados de los estudios validez de contenido de la escala (análisis de los items), se sugiere realizar los siguientes ajustes a la escala:

- *Eliminar el ITEM 25*, ya que obtuvo resultados negativos en todos los índices: a) índice de homogeneidad negativo en el total de la escala; b) índice de discriminación negativo y no discriminatorio; c) índice de atracción del 0% y de rechazo del 72%; así como d) índice de homogeneidad negativo con respecto a los items de su dimensión.

Cabe destacar que este item fue uno de los dos items nuevos incorporados a la escala y considero que podría eliminarse sin demérito para la misma.

- No obstante que los items 15 y 21 obtuvieron resultados negativos en el índice de homogeneidad (-.16 y -.48) y de que tuvieron índices que indican que son poco discriminativos, sugiero *mantener y cambiar la redacción de los items 15 y 21*, ya que ambos forman parte de dos de las dimensiones con menor consistencia de contenido y más que eliminar los items se requiere de rediseñarlos.
- Asimismo, sugiero *revisar los items 18 y 20*, que no obstante que tuvieron índices de homogeneidad positivos, el índice es muy bajo (.1150 y .1131), así como sus índices de discriminación salieron no significativos.
- Con estos ajustes la escala quedaría en un total de 25 items

- Además, sugiero *realizar una revisión general de la redacción* de los items a fin de tratar de disminuir el índice de atracción de la escala
- Asimismo, sería conveniente incluir nuevos items en las dimensiones que tienen menor consistencia interna, o bien, probar la nueva estructura factorial propuesta y ver si la consistencia de las dimensiones se modifica o se mantiene

Por otro lado, en relación a las variables de contexto incluidas en el instrumento, sugeriría realizar los siguientes ajustes:

- En la pregunta *¿vivo o he vivido con personas de origen extranjero?*, pondría entre paréntesis al final de la pregunta, *(en la misma casa o piso)*
- En la pregunta *¿he participado voluntariamente en alguna de las siguientes actividades o eventos relacionados con otros países o culturas?*, pondría entre paréntesis después de la palabra voluntariamente *(como asistente)*
- En la actividad *Fiestas religiosas o populares*, pondría uno o dos ejemplos. *Ej: Ramadán*

### 5.5. Conclusiones de esta aproximación empírica

Para estructurar este apartado se hará uso de los cinco objetivos generales del estudio:

⇒ Conocer cuál es *la importancia reconocida al tema de la gestión en entornos multiculturales* en las empresas del Estado español

Cuando se habla en términos generales de los retos de la gestión de las organizaciones en un entorno globalizado, el tema de la gestión en entornos multiculturales no es referido por ninguno de los expertos. En cambio, el alumnado sí menciona retos relacionados al tema cuando se le pide mencionar los 4 retos principales que deberán afrontar las empresas del futuro, colocándose el agrupamiento de dichos retos en un segundo puesto, solo después del reto “manejo y adaptación de nuevas tecnologías”.

Esta diferencia puede deberse a una mayor receptividad del alumnado ante el tema, a la exposición que el alumnado universitario tuvo acerca del tema durante la materia, a través de lecturas proporcionadas por el profesor-investigador, así como a los ejemplos revisados durante las sesiones, o bien, a una combinación de ambas variables.

Por otro lado, cuando se habla en particular del impacto de la globalización en la gestión y las prácticas de los recursos humanos, los expertos mencionan el reto de la *“búsqueda de nuevas formas de organización y convivencia orientadas a la gestión de la diversidad”*, como uno de los retos principales, siendo mencionado por los expertos, tanto los del perfil académico como los de perfil empresarial.

Por parte del alumnado, el rol que deberá jugar la función de RH dentro de las organizaciones multiculturales será también el de la *gestión de la diferencia cultural, en la búsqueda de la integración de las diferentes personas y equipos de trabajo*. La función de RH, por tanto, deberá jugar roles *como formador – guía – orientador, así como mediador, creando marcos de convivencia en la búsqueda del equilibrio entre los diferentes grupos y, sobre todo, deberá jugar el rol de mediador y consultor ante la Alta Gerencia, como experto intercultural*.

El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

---

*Es de suponer que la diferencia de énfasis y detalle en la información proporcionada por el alumnado, en comparación a la obtenida de los expertos, también tiene relación con el comentario realizado en el punto anterior, ya que el alumnado, además de haber realizado lecturas comentadas sobre el tema, estaba cursando la materia de Recursos Humanos, por lo que los textos analizados fueron muy prolijos, en contraste con los de los expertos.*

⇒ Conocer cuál es *la importancia reconocida de la competencia intercultural dentro del perfil de competencias deseado para el profesional del futuro*

Cuando se habla del perfil de competencias requerido para el empleado del futuro, ambos, expertos y alumnado universitario coinciden en 9 competencias principales, de las cuales 8 son de las llamadas competencias transversales y 6 de ellas son de las denominadas “competencias interculturales”, según se vio en los modelos del capítulo anterior.

No obstante, es importante destacar que a pesar de que ambas fuentes de información reconocen la importancia de dichas competencias como parte del perfil, ninguno las ubica con el nombre de competencias interculturales y sólo uno de los expertos hace referencia al concepto de competencias profesionales y transversales. La mayoría no utilizan ni el concepto de competencias, sino el de factores, capacidades, habilidades, características personales, conocimientos, actitudes o experiencia. Por lo anterior, en el diagnóstico deberá utilizarse un vocabulario más cercano a las fuentes de información que el concepto de competencias, que al parecer, aún es poco conocido en este contexto.

⇒ Conocer *la importancia reconocida al desarrollo de la competencia intercultural*

Por una parte los expertos mencionan que existe una debilidad general en el alumnado universitario recién egresado de las universidades españolas en lo que se refiere a las competencias transversales, por lo que unas de las principales necesidades formativas están en el fortalecimiento de dichas competencias transversales, en particular en las destrezas de relaciones humanas y en ciertos aspectos de actitud, pero ninguno de los entrevistados menciona a la competencia intercultural como parte de las necesidades formativas a desarrollar en el alumnado universitario ni a temas específicos que pudieran estar relacionados con ella.

El alumnado universitario, por su parte menciona 26 requerimientos para que un estudiante universitario pueda estar preparado para un mundo laboral cada vez más internacional, de los cuales 7 tienen relación con la competencia intercultural, a saber, “cultura general internacional, de otros países y culturas”; “forma de trabajar de las empresas en otros países”; la “disposición a relacionarse y respeto por otras culturas y formas de vivir. Tolerancia y conciencia de “ciudadano del mundo”, así como la “disposición a la movilidad laboral internacional”. Por otra parte, en cuanto a las necesidades de experiencia mencionan la “experiencia laboral en el extranjero”, “viajar” y “estancias en el extranjero”.

No obstante que el alumnado si mencionó algunos aspectos como necesidades formativas, lo cual puede indicar un reconocimiento a la importancia reconocida del desarrollo de la competencia intercultural, el enfoque de las respuestas está más dado por el adjetivo “internacional” que por el adjetivo “intercultural” lo cual deberá ser considerado en el diagnóstico.

⇒ Conocer cuál es la importancia reconocida de la formación intercultural en las Universidades de Cataluña, como parte de las estrategias para preparar al alumnado universitario para el nuevo entorno

Se encontró poco conocimiento por parte de los expertos en cuanto a la formación intercultural, sólo los expertos del ámbito empresarial tenían conocimiento de la existencia de dicho tipo de formación. Sin embargo, todos los perfiles de expertos reconocen la importancia futura de este tipo de formación en España.

Por otro lado, cuando los expertos mencionan las diversas estrategias que dentro de las universidades (desde la perspectiva de los expertos de perfil académico) o en conjunto con las empresas (desde la perspectiva de los expertos de perfil empresarial), sólo los expertos del ámbito académico mencionan la formación de las competencias transversales, en la que podría estar incluida la competencia intercultural, sin que haya sido explicitada por los entrevistados.

## El problema a investigar: una aproximación empírica al tema de la gestión en entornos multiculturales

---

Por su parte, los expertos del ámbito empresarial, con mayor conocimiento de la formación intercultural, tampoco la ubicaron en el ámbito universitario, sino sólo en el ámbito de la empresa.

Asimismo, cabe destacar que los expertos de perfil académico coinciden en afirmar que la responsabilidad de la formación intercultural no es sólo de las empresas o la universidad, sino de todo el sistema educativo en su conjunto, así como de los medios masivos de comunicación.

Por último, en cuanto a la factibilidad de implantar programas o estrategias de formación intercultural en el ámbito universitario de Cataluña, las opiniones son diversas, unos opinan que la Universidad está abierta a ello o con tendencia a abrirse, en tanto que otros opinan que el profesorado sería el principal obstáculo potencial para intervenciones de este tipo. De la misma manera, al valorar la apertura de la comunidad autónoma de Cataluña a este tipo de formación, algunos expertos la valoran como una de las Comunidades Autónomas más abiertas del Estado, en tanto que otros la consideran como una Comunidad muy cerrada a lo intercultural.

Este último aspecto nos llevará en el diagnóstico a considerar y profundizar en una de las fuentes de información claves para el potencial éxito o fracaso de cualquier iniciativa de formación intercultural: el profesorado.

⇒ Adaptar y validar la escala “Sensibilidad Intercultural” (ISS), desarrollada y validada por Chen & Starosta (2000), en un ámbito cultural distinto, así como considerar variables de contexto relacionadas con la familiaridad del alumnado universitario con el tema de la multiculturalidad, a nivel experiencial

- a) De acuerdo al alpha de Cronbach obtenida (0,82) puede considerarse que el instrumento traducido al castellano y adaptado a la cultura local, es un instrumento con *fiabilidad alta*, lo cual permitiría su replica posterior en el contexto universitario español, considerando las recomendaciones que se apuntan en el apartado 5.3.4.

Sería importante realizar posteriores aplicaciones del presente instrumento en una muestra de mayor tamaño, a fin de poder obtener una mayor validez del instrumento y así tener una mayor posibilidad de extrapolar resultados a la población universitaria española, o por lo menos, de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

- b) Puede concluirse que la escala mide adecuadamente la actitud que pretende, ya que con ella se obtiene una distribución normal
- c) Se encontró que SI hay diferencia significativa *entre los dos grupos extremos analizados*, de acuerdo al grado de exposición a lo multicultural a través de experiencia directa, de lo que se puede deducir que existe relación entre la sensibilidad intercultural y la experiencia multicultural. De esta manera, podemos suponer que a mayor experiencia multicultural, mayor será el desarrollo de la sensibilidad intercultural.

Este resultado puede servir de soporte a las potenciales estrategias de intervención de educación intercultural que contemplen en su diseño actividades lo más cercanas a la experiencia directa, como desarrolladores de la sensibilidad o competencia intercultural.

*Personalmente considero que el cumplimiento de este objetivo específico se convierte en el principal valor agregado del proceso de adaptación y validación de la escala "Sensibilidad Intercultural" (ISS).*

Finalmente, para terminar el capítulo se mencionarán los que serían los puntos clave a considerar en el diagnóstico de la tesis, derivados del estudio piloto:

- 1) *Considerar tres fuentes de información: el profesorado universitario, el alumnado universitario, así como los documentos de organismos oficiales del ámbito laboral y/o educativo.*

a) *El profesorado universitario como principal impulsor u obstaculizador de las estrategias y/o programa formativo que pudiera diseñarse para desarrollo de la competencia intercultural del alumnado. Además, el profesorado desde su rol de experto académico, que puede orientar sobre la viabilidad de la intervención educativa.*

b) *El alumnado universitario, como potencial destinatario meta de las estrategias o programas formativos. Además, se tratará de obtener información de grupos en los cuales el investigador no imparta materia para evitar sesgos.*

c) *Documentos de organismos oficiales del ámbito laboral y/o educativo, como fuente normativa sobre el tema de la gestión de la diversidad en las organizaciones del futuro, que venga a complementar la información recopilada con los expertos, en el estudio piloto.*

2) *Ante la importancia reconocida de la competencia intercultural en el perfil del empleado del futuro (aunque no se le llame con ese nombre), se hace necesario profundizar en las necesidades formativas requeridas para el desarrollo de dicha competencia, así como las posibles estrategias que en el ámbito universitario pudieran desarrollarse e implantarse.*

3) *Validar la escala "Sensibilidad Intercultural" con una muestra de mayor tamaño con el objeto de conocer por un lado el grado de sensibilidad intercultural del alumnado, como punto de partida para un programa de intervención, así como conocer cuál es el perfil promedio de experiencia intercultural del alumnado, que oriente el diseño de la propuesta formativa.*



# **ANEXOS**

## Intercultural Sensitivity Scale

---

Below is a series of statements concerning intercultural communication. There are no right or wrong answers. Please work quickly and record your first impression by indicating the degree to which you agree or disagree with the statement. Thank you for your cooperation.

**5= STRONGLY AGREE**  
**4= AGREE**  
**3= UNCERTAIN**  
**2= DISAGREE**  
**1= STRONGLY DISAGREE**

**Please put the number corresponding to your answer in the blank before the statement**

- \_\_\_\_\_ 1. I enjoy interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 2. I think people from other cultures are narrow-minded
- \_\_\_\_\_ 3. I am pretty sure of myself in interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 4. I find it very hard to talk in front of people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 5. I always know what to say when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 6. I can be as sociable as I want to be when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 7. I don't like to be with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 8. I respect the values of people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 9. I get upset easily when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 10. I feel confident when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 11. I tend to wait before forming an impression of culturally-distinct counterparts

## DATOS PERSONALES

---

**INSTRUCCIONES:** Marca con una X dentro del cuadro que corresponda a tus datos personales, o bien, responde sobre la línea correspondiente.

**EDAD:**  MENOS DE 20     20-25 AÑOS     MAS DE 25

**GENERO:**  MASCULINO     FEMENINO

**EXPERIENCIA LABORAL:**

¿Has tenido experiencia laboral?  SI     NO

¿por cuánto tiempo?  Menos de 1 año     entre 1 y 3 años

más de 3 años

**NACIONALIDAD PROPIA:** \_\_\_\_\_

**NACIONALIDAD DE MI PADRE:** \_\_\_\_\_

**NACIONALIDAD DE MI MADRE:** \_\_\_\_\_

¿cuál es tu **IDIOMA MATERNO**? \_\_\_\_\_

¿qué tanto has estudiado alguno de los siguientes idiomas?

| <b>IDIOMA</b>        | <b>MUCHO</b> | <b>POCO</b> | <b>NADA</b> |
|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| Castellano / Español |              |             |             |
| Catalán              |              |             |             |
| Inglés               |              |             |             |
| Francés              |              |             |             |
| Alemán               |              |             |             |
| Otro: (especifique)  |              |             |             |
|                      |              |             |             |

---

**INSTRUCCIONES:**

Lee cada una de las frases que aparecen a continuación y de acuerdo a tu primera impresión, marca el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases. Te recuerdo que no hay respuestas buenas ni malas.

|  |
|--|
| <p><b>5= TOTALMENTE DE ACUERDO</b><br/><b>4= DE ACUERDO</b><br/><b>3= NO ESTOY SEGURO</b><br/><b>2= EN DESACUERDO</b><br/><b>1= TOTALMENTE EN DESACUERDO</b></p> |
|--|

**Coloca el número correspondiente a tu respuesta en el espacio que hay frente a cada frase**

- \_\_\_\_\_ 1. Me gusta relacionarme con personas de otras culturas
- \_\_\_\_\_ 2. Encuentro difícil comprender a personas de otras culturas
- \_\_\_\_\_ 3. Me siento seguro(a) de mi mismo(a), en mis relaciones con extranjeros
- \_\_\_\_\_ 4. Me es difícil hablar con personas de otras culturas, aún conociendo su idioma
- \_\_\_\_\_ 5. Creo que los valores de todas las personas son importantes, no importando su origen cultural
- \_\_\_\_\_ 6. Me incomodo con más frecuencia cuando me relaciono con extranjeros que con personas de mi mismo país
- \_\_\_\_\_ 7. No me produce tensión el relacionarme con personas de otras culturas
- \_\_\_\_\_ 8. No me agrada trabajar con personas de diferentes culturas
- \_\_\_\_\_ 9. Soy igualmente sociable con personas de mi propia cultura, que con personas de diferente cultura
- \_\_\_\_\_ 10. Creo que trabajar con personas de diferentes culturas, es y será algo muy positivo para mí
- \_\_\_\_\_ 11. Creo que tengo habilidades para relacionarme con personas de cultura diferente a la mía

**5= TOTALMENTE DE ACUERDO**  
**4= DE ACUERDO**  
**3= NO ESTOY SEGURO**  
**2= EN DESACUERDO**  
**1= TOTALMENTE EN DESACUERDO**

- \_\_\_\_\_ 12. Cuando conozco a alguien de otra cultura, procuro no guiarme por los estereotipos que tengo sobre dicha cultura
- \_\_\_\_\_ 13. Con frecuencia me desespero cuando trabajo con personas de otros países
- \_\_\_\_\_ 14. Me considero una persona de mente abierta a las diferencias culturales
- \_\_\_\_\_ 15. Tengo una actitud más observadora cuando me relaciono con personas de otra cultura, que cuando lo hago con personas de mi propia cultura
- \_\_\_\_\_ 16. No confío en mis habilidades para comunicarme, cuando me relaciono con personas extranjeras que hablan otra lengua
- \_\_\_\_\_ 17. Me gusta conocer y aprender de personas de diferentes culturas
- \_\_\_\_\_ 18. Cuando converso con una persona de otra cultura, trato de mostrarle que le comprendo, a través de claves verbales o gestos no verbales
- \_\_\_\_\_ 19. Me cuesta más aceptar las opiniones de personas extranjeras, que cuando son de mi propia cultura
- \_\_\_\_\_ 20. Me es fácil captar los mensajes no verbales de las personas de cultura diferente, cuando me relaciono con ellas
- \_\_\_\_\_ 21. Creo que no tengo mucho que aprender de las demás culturas
- \_\_\_\_\_ 22. Respeto la forma de pensar y comportarse de las personas de diferentes culturas, aunque no las comprenda
- \_\_\_\_\_ 23. Tiendo a evitar aquellas situaciones que me exigen relacionarme con personas de otras culturas
- \_\_\_\_\_ 24. Me gusta estar atento(a) y tratar de captar la mayor información posible, cuando me relaciono con extranjeros, a fin de comprenderlos
- \_\_\_\_\_ 25. Tengo más problemas cuando me relaciono con personas de mi propio país, que cuando lo hago con personas del extranjero
- \_\_\_\_\_ 26. Me atraen las personas de culturas diferentes porque las encuentro muy interesantes

## MAS DATOS SOBRE TU EXPERIENCIA PERSONAL

**INSTRUCCIONES:** Marca con una X dentro del cuadro que corresponda a tu caso personal, o bien, responde sobre la línea correspondiente.

¿He vivido en el extranjero?  SI  NO

Si tu respuesta es SI, ¿por cuánto tiempo?  1-6 meses  7-12 meses

1-3 años  más de 3 años

¿He participado en programas de intercambio al extranjero?  SI  NO

¿He viajado al extranjero?  SI  NO

Si tu respuesta es sí, ¿cuántas veces?  1-3  4 - 6  más de 6

\* ¿vivo o he vivido con personas de origen extranjero?  SI  NO

\* ¿Entre mis mejores amigos(as) está algún extranjero?  SI  NO

\* ¿He tenido profesores extranjeros en la Universidad?  SI  NO

Si tu respuesta es sí, ¿cuántos?  De 1 a 3  4 - 6  más de 6

- He participado voluntariamente, en alguna de las siguientes actividades o eventos relacionados con otros países o culturas? ¿Si respondes sí, con que frecuencia lo has hecho?

| ACTIVIDAD                        | SI | NO | ALGUNA VEZ (1-3 VECES) | CON CIERTA FRECUENCIA (MÁS DE 3 VECES) |
|----------------------------------|----|----|------------------------|--|
| Seminarios, conferencias o foros |    |    |                        |  |
| Fiestas religiosas o populares   |    |    |                        |  |
| Manifestaciones públicas         |    |    |                        |  |
| Conciertos                       |    |    |                        |  |
| Ferias o bazares                 |    |    |                        |  |
| Exposiciones                     |    |    |                        |  |
| Otra ¿cuál?                      |    |    |                        |  |

**Muchas gracias por tu colaboración**

**5= STRONGLY AGREE**  
**4= AGREE**  
**3= UNCERTAIN**  
**2= DISAGREE**  
**1= STRONGLY DISAGREE**

- \_\_\_\_\_ 12. I often get discouraged when I am with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 13. I am open-minded to people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 14. I am very observant when interacting with people from different people
- \_\_\_\_\_ 15. I often feel useless when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 16. I respect the ways people from different cultures behave
- \_\_\_\_\_ 17. I try to obtain as much information as I can when interacting with people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 18. I would not accept the opinions of people from different cultures
- \_\_\_\_\_ 19. I am sensitive to my culturally-distinct counterpart's subtle meanings during our interaction
- \_\_\_\_\_ 20. I think my culture is better than other cultures
- \_\_\_\_\_ 21. I often give positive responses to my culturally different counterpart during our interaction
- \_\_\_\_\_ 22. I avoid those situations where I will have to deal with culturally-distinct persons
- \_\_\_\_\_ 23. I often show my culturally-distinct counterpart my understanding through verbal or nonverbal cues
- \_\_\_\_\_ 24. I have a feeling of enjoyment towards differences between my culturally-distinct counterpart and me

Note: Items 2,4,7,9,12,15,18,20 and 22 are reverse-coded before summing the 24 items. Interaction Engagement items are 1,11,13,21,22,23 and 24. Respect for Cultural Differences items are 2,7,8,16,18 and 20. Interaction Confidence items are 3,4,5,6 and 10. Interaction Enjoyment items are 9,12 and 15 and Interaction Attentiveness items are 14,17 and 19.