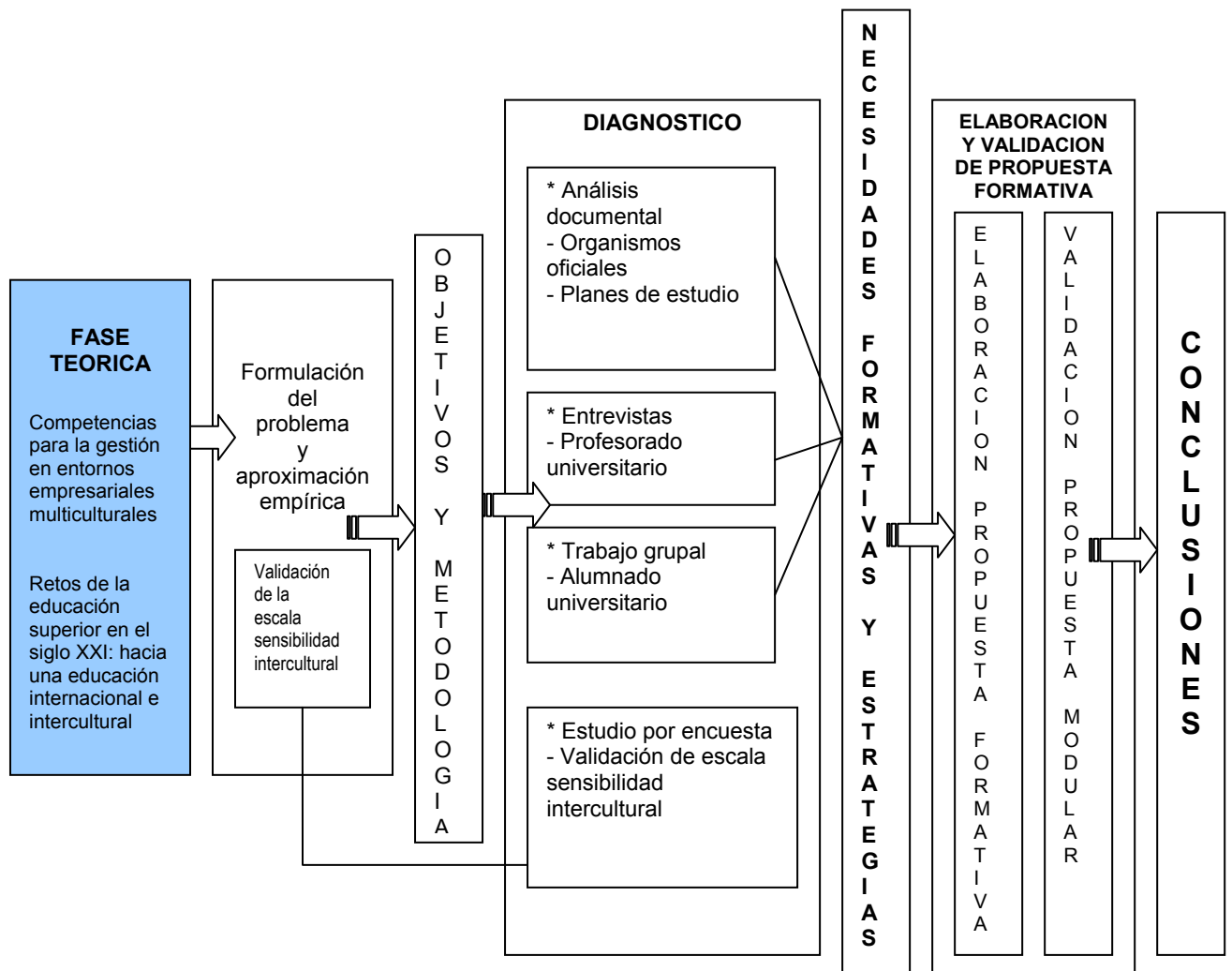


## CAPITULO 4:

### La competencia intercultural, una de las competencias clave para la gestión de recursos humanos en las empresas del siglo XXI



## INTRODUCCION AL CAPITULO

Como parte del marco teórico - contextual de lo que Bartolomé (2004) denomina la gestión de la diversidad en las sociedades multiculturales, y una vez abordado el tema de los principales retos que enfrentan las instituciones de educación superior a inicios del siglo XXI en el segundo capítulo, así como de los diferentes tipos de oferta formativa que se ofrecen para el desarrollo de la competencia intercultural en el capítulo tercero, nos centraremos en este cuarto capítulo en ver cuáles son los retos derivados de la creciente diversidad cultural en las organizaciones empresariales en general y, en particular, en la gestión de los recursos humanos.

Asimismo conoceremos cuál es el perfil de competencias de gestión requerido por las organizaciones del siglo XXI para afrontar la gestión del complejo y cambiante entorno, así como la importancia otorgada a la competencia intercultural dentro de dicho perfil, como respuesta a la creciente diversidad cultural presente en las sociedades y en las organizaciones.

Este capítulo se ha estructurado en 4 apartados, a fin de responder a los siguientes objetivos:

- a) Mostrar cómo las tendencias actuales están impactando en la gestión de los recursos humanos de las empresas hacia un nuevo concepto de empresa que con un enfoque de responsabilidad social, favorezca la integración de la diversidad cultural
- b) Conocer el perfil de las competencias requeridas para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI, a través de los estudios y modelos que han propuesto diversos autores alrededor del mundo. Asimismo, conocer cuál es el grado de importancia reconocida de la competencia intercultural dentro de dicho perfil.
- c) Presentar los supuestos culturales básicos y las dimensiones culturales aplicadas al entorno empresarial, así como la relación de la gestión de recursos humanos con dichas dimensiones

Por lo anterior, en el primer y segundo apartados se verá como las tendencias hacia la conformación de sociedades multiculturales que ya se revisaron en el capítulo 1, se concretan en las organizaciones del mercado laboral, tanto a nivel mundial como europeo y del Estado español, y tanto a nivel individual (extranjeros que migran) como organizacional (empresas multinacionales). Se verá como las organizaciones están tratando de responder a la multiculturalidad en las organizaciones a través de un enfoque de responsabilidad social y de mejoras en las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos.

En el tercer apartado, se hará un esfuerzo de síntesis en lo que serían algunos planteamientos orientadores hacia la transformación de las empresas multiculturales en organizaciones interculturales favorables a la integración de la diversidad cultural.

En el cuarto apartado, se mostrará cómo las competencias profesionales que demanda la sociedad del siglo XXI, y que se revisaron en el capítulo tercero, se concretan en el ámbito de la gestión en las organizaciones. Para ello se muestran los resultados de la revisión de los principales modelos, como el ya clásico modelo de Spencer & Spencer, así como de estudios y publicaciones realizadas en diversos países del mundo.

Asimismo, en este mismo apartado, se verá cuál es el grado de importancia de la competencia intercultural para el ámbito de la gestión, que ya se vio era importante a nivel general en el capítulo tercero, a través de la comparación de las principales competencias demandadas para el futuro en los 20 documentos analizados del periodo 1992 – 2003.

Al final de este apartado se hará un esfuerzo de síntesis de lo que son los contenidos y enfoques de la competencia intercultural para la gestión en las organizaciones del siglo XXI.

Finalmente, en el quinto apartado, se mostrarán los principales resultados de los estudios de la cultura en las organizaciones, a través de los supuestos y dimensiones culturales aplicadas al ámbito de las organizaciones, que permiten interpretar los patrones culturales presentes en las mismas y a partir de dicha interpretación facilitar la gestión de la diversidad de los recursos humanos en general y la gestión de equipos de trabajo multiculturales, en particular.

### **4.1. La diversidad cultural en el mercado laboral mundial y el reto de su gestión para las organizaciones del siglo XXI**

Como vimos en el primer capítulo, la migración por motivos laborales es el segmento más importante dentro del fenómeno global de la migración. Según el informe titulado "Tendencias en la migración internacional", publicado por la OCDE el 23 de enero del 2004, la contribución de la inmigración al crecimiento demográfico y a la fuerza laboral de los países ricos han sido decisivas.

Al margen de las naciones con tradición en la acogida de inmigrantes (Australia, Canadá, Estados Unidos), el porcentaje de extranjeros en los países europeos ha crecido en forma muy importante en las últimas décadas, llegando a representar el en 2002, el 8.9% de la población en Alemania, el 6,2% en Francia, 4,6% en Suecia, 9,5% en Grecia e incluso un 5,6% en Irlanda, un país históricamente de emigrantes.

Cabe destacar que en el periodo 1995-2002 que presenta el informe de la OCDE, algunos países, no obstante contar en el presente con importantes porcentajes de trabajadores extranjeros, han al parecer llegado a un punto de estabilidad o desaceleración como en el caso de Austria, Bélgica o Suecia o, incluso de disminución en el crecimiento relativo, como es el caso de Alemania, Francia y Holanda.

Por otro lado, hay países que inician dicho proceso con un mayor crecimiento porcentual en dicho periodo como es el caso de: Portugal, que multiplicó por cinco, España, que multiplicó por más de tres, Italia que duplicó e Irlanda que casi duplicó el porcentaje de trabajadores inmigrantes en sus respectivos mercados laborales. Ver detalle en tabla 1.

Sino fuera por este fenómeno, dice la OCDE, la población de Alemania, Italia y Suecia hubiera decrecido entre mediados de los años ochenta y noventa. Francia e Irlanda son la excepción, ya que su índice de fertilidad supera la media europea.

La competencia intercultural, una de las competencias clave para la gestión de recursos humanos en las empresas del siglo XXI

PAIS	1995	2002
Luxemburgo	39,1	43,2
Suiza	18,6	21,8
Austria	9,7	9,9
Grecia		9,5
Alemania	9,1	8,9
Bélgica	7,9	8,2
Francia	6,3	6,2
Irlanda	3,0	5,6
Reino Unido	3,6	4,8
Suecia	4,2	4,6
Dinamarca	3,0	3,7
Holanda	3,9	3,6
Noruega	2,7	3,4
Italia	1,6	3,3
<b>España</b>	<b>0,8</b>	<b>2,7</b>
Portugal	0,5	2,5
Finlandia	0,8	1,4
Rep. Checa		1,0
Hungría	0,5	0,6
Corea	0,3	0,6
Japón	0,1	0,2

Tabla 1. Trabajadores inmigrantes (en porcentaje sobre total de trabajadores)  
Fuente: Adaptado de El País, 4 de febrero de 2004

Continua diciendo el informe de la OCDE que es ya historia la participación de la mano de obra extranjera en el sector industrial de los países ricos como en los años sesenta. Los inmigrantes de hoy están sobre representados en los sectores de la construcción, agrícola, sanidad, hostelería y servicio doméstico. En España, Italia y Grecia, más del 10% de los trabajadores extranjeros cuidan niños y ancianos o trabajan en el servicio del hogar. Son ellos los que desempeñan los trabajos “sucios, peligrosos y rutinarios”, resume el informe.

En forma paralela o simultánea al fenómeno de la inmigración que impacta con la presencia de personas extranjeras en algunos sectores del mercado laboral, vale la pena recordar que no sólo migran personas, sino que también migran organizaciones en búsqueda de mejores condiciones de operación o mercado, las llamadas empresas multinacionales o transnacionales (aquellas que operan en más de un país), que se ha convertido también en un fenómeno económico y cultural de innegable impacto e importancia a nivel global en el mundo actual.

“el número de empresas multinacionales aumentó desde 7 mil en 1970 a más de 37 mil en la actualidad, que controlan otras 150 mil empresas filiales en todo el mundo. El valor de toda esa producción multinacional representa un 25% más que el valor total del comercio mundial. Las multinacionales sólo emplean directamente a 70 millones de trabajadores, pero la producción de éstos representa una tercera parte de la producción empresarial en el mundo” (Castells, 1997)

El volumen e impacto de las empresas multinacionales en la economía mundial puede valorarse a partir de algunos datos proporcionados por Trajtenberg (2000), recogido en Aneas (2003), quien informa que el volumen de empresas matrices se ha multiplicado por cinco en 17 años, proporción muy semejante a la que ha tenido el crecimiento de filiales en el mismo periodo. Ver tabla 2

<b>Año</b>	<b>No. de empresas matrices</b>	<b>No. filiales</b>
1980	10.000	90.000
1990	35.000	147.000
1997	53.607	448.917

*Tabla 2. Evolución del no. de empresas transnacionales y sus filiales  
Fuente: Aneas (2003: 10)*

El desarrollo de las empresas multinacionales no es un hecho que sólo esté restringido a las grandes potencias económicas del planeta. Trajtenberg (2000), recogido por Aneas (2003) ilustra que aunque el 81 % de las oficinas matrices están situadas en países desarrollados, según datos de la Organización Mundial del Comercio, la distribución de las filiales abarca todo el planeta, concentrándose más de la mitad (51,4 %) en países en desarrollo, casi una cuarta parte en países desarrollados (21,5 %) y poco más de la otra cuarta parte en los países de Europa del este (27,1 %). Ver tabla 3

<b>Países</b>	<b>No. casas matriz</b>	<b>%</b>	<b>No. de filiales</b>	<b>%</b>
Desarrollados	43.442	81	96.620	21,5
En vías de desarrollo	9.323	17,4	230.696	51,4
Este Europeo	842	1,6	121.601	27,1
Total	53.607	100	448.917	100,00

*Tabla 3. Distribución geográfica de las empresas transnacionales  
Fuente: Aneas (2003: 11)*

Esta movilidad de las empresas más allá de sus fronteras originales, ha llevado a una creciente diversidad cultural en las organizaciones alrededor del mundo, ya que conviven en ellas visiones del mundo y valores procedentes de los países originarios de las empresas multinacionales, normalmente llevados por los directivos - ejecutivos que viajan con ellas, los llamados “expatriados”, junto con los valores de la cultura de los países de acogida, donde se establecen, y no siempre dicha convivencia es fácil y benéfica para ambas partes.

Otro fenómeno paralelo a la expansión de las multinacionales es el de las fusiones y adquisiciones de empresas, el cual normalmente es protagonizado por las mismas empresas multinacionales, o bien, por empresas nacionales de gran tamaño que son adquiridas por alguna multinacional. En este caso, también la diversidad cultural resultante se convierte en un fenómeno de relevancia, ya que en la nueva organización se reúnen valores y visiones que a veces no es tan fácil de conjugar, con las consecuencias a veces no gratas para los trabajadores y el entorno social donde operan.

Ante este panorama y a fin de proveer un marco general para *fomentar la responsabilidad cívica de las empresas*, las Naciones Unidas, a través del PNUD, pusieron en marcha en julio del 2000, el denominado *Pacto Mundial*, a través del cual se ha pedido al mundo de los negocios que adopte y apoye un conjunto de valores fundamentales, a través de la incorporación de nueve principios en la visión estratégica y en las prácticas de funcionamiento de las empresas en todo el mundo.

En el corazón del pacto están nueve principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente que las empresas deben adoptar, a fin de promover una relación más fructífera entre empresa y sociedad, dando especial importancia a los más pobres. Los nueve principios del Pacto Mundial se muestran en el cuadro 1.

A partir del Pacto Mundial, promovido por la ONU, la Comisión Europea elaboró el Libro Verde de la Comisión Europea, a fin de fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas. (ESADE, 2002).

**Derechos Humanos**

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional

2. *Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos*

**Normas Laborales**

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva

4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio

5. La abolición del trabajo infantil

6. *La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación*

**Medio Ambiente**

7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales

8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y

9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente

*Cuadro 1. Nueve principios del Pacto Mundial (PNUD, 2000)*

*Fuente: Elaboración propia, a partir de*

*[http://www.pnud.cl/responsabilidad\\_se\\_pact.htm](http://www.pnud.cl/responsabilidad_se_pact.htm)*

La Unión Europea está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en el Consejo Europeo de Lisboa, 2000: “convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”

De acuerdo con ESADE (2002), ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades. La responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad.



A pesar de que hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o empresas multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las PYME a las empresas multinacionales.

La responsabilidad social de las empresas tiene dos dimensiones: la dimensión externa y la dimensión interna. Cada una de las dimensiones se relaciona con 3 aspectos, destacando para el tema que nos ocupa, la dimensión interna relacionada con la lucha contra la exclusión en la gestión de los recursos humanos. Ver cuadros 2 y 3

<b>Dimensión externa</b>
<b>Comunidades locales:</b> las relaciones positivas que se establecen con la comunidad local y la contribución al desarrollo local
<b>Socios comerciales, proveedores y consumidores:</b> las relaciones con los socios de alianzas y empresas de riesgo compartido, así como los franquiciados, son igualmente importantes. Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción
<b>Derechos Humanos:</b> el respeto por los derechos humanos.

*Cuadro 2. Dimensiones externas de la Responsabilidad Social de las empresas  
Fuente: Elaboración propia, a partir de ESADE (2002)*

<b>Dimensión interna</b>
<b>Gestión de recursos humanos</b> a) Las <i>prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias</i> , podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión b) En el ámbito del aprendizaje permanente, <i>las empresas deben desempeñar un papel fundamental al contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación</i>
<b>Adaptación al cambio:</b> Según un estudio, menos del 25% de las operaciones de reestructuración logran sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad y mejora de la calidad y del servicio al consumidor, ya que a menudo dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores. Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>

*Cuadro 3. Dimensiones internas de la Responsabilidad Social de las empresas  
Fuente: Elaboración propia, a partir de ESADE (2002)*

Esta responsabilidad social de la empresa coincide con la concepción renovada de la empresa que plantea Cortina (1999), donde la empresa es una “empresa ciudadana”, un lugar donde hacer “ciudadanía económica”. Según esta autora, “La empresa no se entiende como un tipo de máquina, dirigida en exclusiva a la obtención del beneficio material, sino como un grupo humano, que se propone satisfacer necesidades humanas con calidad. La meta por la que cobra su sentido consiste, pues, en satisfacer necesidades humanas, a través de la obtención de un beneficio en el que cuentan tanto bienes tangibles como intangibles.

El ámbito de necesidades que la actividad empresarial viene a satisfacer se amplía, pues, notablemente, ya que incluye no sólo bienes de consumo, sino también otras necesidades, como la de empleo en una sociedad organizada en torno al trabajo. Y la cuenta de resultados contempla no sólo bienes tangibles, sino también bienes intangibles que pueden ser de muy diverso tipo, desde *propiciar la armonía y la cooperación en el seno de la empresa, hasta asumir la responsabilidad social por el entorno*” (Cortina, 1999: 104)

Por otro lado, en el 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos, efectuado en mayo del 2002 bajo el lema “Personas que hacen la diferencia: regreso a la persona”, se hicieron alusiones importantes al tema de la cultura en general y de la gestión de la diversidad cultural en las organizaciones, especialmente en los siguientes 4 aspectos:

a) Existe consenso en que *la dirección exitosa es aquella que se basa en valores*, siendo imprescindible la coherencia entre lo declarado en las misiones organizacionales y las prácticas cotidianas de trabajo

b) Se destacó *la complejidad de administrar y alinear a personas de diferentes nacionalidades, culturas y formas de trabajo*. En empresas internacionales con sedes en diferentes países, la diversidad y multiculturalidad se han convertido en fenómenos difíciles de administrar, constatando *la importancia de la gestión del trabajo en equipos multiculturales*, ya que si ello no se hace, se presentan bajas de efectividad en el logro de las metas organizacionales.

Las organizaciones cuentan con el desafío de *desarrollar estrategias formales de gestión de la diversidad de las personas, buscando alineamiento y unidad en la diferencia*. Como todas las tendencias apuntan hacia una creciente diversidad cultural en las organizaciones del siglo XXI, el desarrollo de metodologías de trabajo para equipos diversos es un desafío importante.

c) Se hizo énfasis en la importancia del *respeto a la identidad cultural nacional en los procesos de fusiones y adquisiciones* de empresas, ya que de acuerdo con estudios de la OIT, las 2/3 partes de las fusiones no logran sus resultados.

“Pero ¿qué es lo que se fusiona?. Fusionar estructuras de propiedad, sistemas tecnológicos y procesos de trabajo tiende a tener una menor dificultad que la unión de culturas de trabajo, grupos y motivación de las personas. Los estudios de efectividad de fusiones y adquisiciones destacan que *la fusión de culturas y grupos debe ser considerada desde el inicio como un elemento tan importante como el capital, la tecnología o los procesos de gestión*, pues de otro modo se hipoteca el resultado final buscado” (Fernández, 2002)

d) Algunas ponencias trataron temas de desarrollo personal (calidad de vida en las organizaciones, espiritualidad en el trabajo, inteligencia emocional y desarrollo de valores aplicados al trabajo). Ello sugiere que *los temas más propiamente humanos están ocupando un espacio de reflexión progresivamente creciente, aunque aún marginal en relación a los temas de estrategia y herramientas prácticas*. Llama la atención que esta preocupación por los efectos humanos del trabajo provienen de autores y ejecutivos europeos, y no así de autores latinoamericanos u orientales.

No obstante que las tendencias del entorno global se dejan sentir en todas las zonas del mundo, las organizaciones del ámbito europeo tiene un entorno aún más complejo que el de otras regiones del mundo, el cual requiere de las organizaciones europeas de una especial flexibilidad y capacidad de adaptación.

De acuerdo con Jackson (2002: 150), importante estudioso de la gestión internacional de los recursos humanos, el contexto de la gestión de las organizaciones en Europa se caracteriza por: “creciente cambio tecnológico; contexto integrado por una gran variedad de culturas; la necesidad de diferentes tipos de estructuras de gestión tales como equipos de proyectos internacionales y redes de organizaciones; la caída de la fuerza laboral joven debido a los cambios demográficos y la necesidad de las organizaciones de ser más flexibles y orientadas a las personas; un contexto de cambiantes “reglas” organizacionales y culturales y una interfusión de dichas reglas y culturas, que requieren de la capacidad de adaptación, tanto de individuos como de las organizaciones”

Según Brewster, Hegewisch & Holden (1992), citado por Jackson (2002: 147), “la gestión de los recursos humanos en Europa es compleja. No hay otra región en el mundo donde existan tantas diferentes historias, culturas y lenguas en un espacio relativamente tan pequeño. Cada país europeo, tiene su propio enfoque sobre el empleo; sus propias leyes, instituciones, sindicatos, oferta de educación y formación, así como cultura de gestión. En muchos países europeos estos enfoques operan en varios niveles geográficos. Además, cubriendo este complicado escenario, está la única legislación supranacional, la de la Comunidad Europea”

Jackson (2002), hace un esfuerzo por sintetizar el contexto de la gestión en las organizaciones europeas, en los 7 aspectos que se muestran en el cuadro 4:

En este contexto la gestión de las personas puede ser aún más compleja que en los modelos americanos de gestión de recursos humanos y con más altos niveles de flexibilidad que la que requieren los enfoques japoneses.

Finalmente, cabe destacar que, con la expansión de las multinacionales por la Unión Europea, *se está creando un grupo laboral muy especializado, que tiene movilidad laboral entre las empresas multinacionales*: el desarrollo de una clase de “euroejecutivos”; empleados muy cualificados y móviles internacionalmente, flexibles lingüística, técnica y culturalmente. (Tessaring, 1998)

- No hay una identidad nacional a través de la Comunidad Europea como la hay en Japón o en los Estados Unidos
- No hay una lengua ni cultura común
- El cambio es más complejo que en USA o Japón, particularmente con la integración de los países del Este y Centro Europa, ya que esto es de alguna manera una creación artificial producida por los arquitectos y políticos del Mercado Único Europeo, lo que viene a requerir del más alto nivel de creatividad para gestionar en este contexto.
- Existe una creciente actividad interfronteras a través de fusiones y adquisiciones, alianzas internacionales e inversión directa, situaciones que requieren enfoques de gestión como los de gestión de proyectos y redes.
- Existe un creciente énfasis en el uso de la tecnología como una forma de apoyar la competitividad (tales como las oportunidades del e-commerce) y la comunicación (tales como el uso extensivo de los sistemas de intranet).
- Hay una demanda creciente por dominar las habilidades lingüísticas, en adición a las habilidades tradicionales de la gestión.
- En suma, *existe la necesidad de gestionar la creciente diversidad (entre culturas más que tratando de crear una cultura uniforme), la ambigüedad y complejidad, así como una necesidad creciente de crear organizaciones y métodos de trabajo más flexibles, que permitan enfrentarse con ambos retos: la diversidad y el cambio.*

*Cuadro 4. Contexto de la gestión en las organizaciones europeas  
Fuente: Elaboración propia, a partir de Jackson, 2002*

Sin embargo, también el mismo autor destaca que no es necesario ser parte de dicho segmento de “euroejecutivos” para sentir las demandas de la gestión de la diversidad cultural, ya que cada vez más *cada empleado requiere mejorar sus competencias internacionales e interculturales, aunque no tenga intenciones u oportunidad de laborar en el extranjero o en una empresa multinacional, ya que las organizaciones en general se están volviendo cada vez más multiculturales, ya que la sociedad en general está cambiando en ese mismo sentido.* “la capacidad de actuar internacionalmente y de poseer “cualificaciones internacionales” se convierte en una competencia clave para buena parte de la mano de obra, aunque ésta no se desplace en realidad más allá de sus fronteras.

### **4.2. La diversidad cultural en el mercado laboral del Estado Español**

La diversidad cultural en el mercado laboral del Estado Español se hace patente por dos fenómenos paralelos. Por un lado, la creciente inmigración de personas, de la cual ya se habló en el capítulo primero y de su incorporación y presencia en el mercado laboral, así como del establecimiento en territorio español de empresas provenientes de otros países, fruto de la inversión de capital extranjero.

Primero se abordará el tema de las organizaciones provenientes del capital extranjero y posteriormente se describirá cuál es la situación actual de los extranjeros en el mercado laboral, en cuanto a tendencias, perfil y distribución.

#### *4.2.1. Empresas extranjeras en España*

De acuerdo con Colectivo IOE (1999) muchos de los inmigrantes que han llegado a España han venido acompañando a la inversión del capital transnacional. Este capital ha aumentado constantemente desde los años 60 y está presente en más de 3 mil empresas. Según estos autores, los flujos de inversión se multiplicaron seis veces entre 1960 y 1990. Por su origen, se trataba de capital mayormente europeo, norteamericano y japonés.

Sin embargo, en los últimos años la tendencia parece haber cambiado. Según El Periódico (18 abril del 2004), las inversiones directas del exterior cayeron por tercer año consecutivo y retrocedieron un 16.3% en el último año. Por otro lado, si se toma en cuenta el fenómeno de la deslocalización de empresas a otros países, dicha tendencia de reducción parece agudizarse.

No obstante esta tendencia hacia la reducción de la inversión extranjera, el origen de dichas inversiones mantiene la preponderancia de los países de la OCDE (93.3%), donde destaca la Unión Europea con un 69% y Estados Unidos con un 17%. Por otro lado, se observa un incremento de inversiones procedentes de Latinoamérica (4%), según el Ministerio de Economía (26 abril, 2002)

Por otro lado, de las inversiones procedentes de la Unión Europea en el 2003, los principales países inversores son los siguientes: el Reino Unido (con un 23%), seguido de Holanda, Luxemburgo, Italia y Alemania. (El Periódico, 18 de abril del 2004)

En cuanto a los sectores de la economía hacia los que mayormente se dirigen las inversiones son cambiantes en el tiempo, sólo manteniéndose en los últimos años la importancia de la inversión en el sector de las Telecomunicaciones.

En el 2001, de acuerdo al Ministerio de Economía (26 abril, 2002), el destino sectorial de las inversiones y al margen de la importancia alcanzada por el sector de gestión de sociedades y tenencias de valores (62.6% de la inversión bruta), merecen destacarse los sectores de:

- a) Transportes y Telecomunicaciones (8.3%)
- b) Minerales no metálicos (7.8%)
- c) Banca y Seguros (5.2%)
- d) Inmobiliaria y Servicios (4.5%), sector que incluye informática (1.3%)

Dos años más tarde, sólo el sector de las Telecomunicaciones fue el que más capital extranjero captó en el 2003, siendo seguido por los sectores de la Industria Química y las actividades recreativas y culturales. (El Periódico, 18 abril, 2004)

Según la Revista Virtual Expansión y Empleo, la llegada masiva de compañías multinacionales a España está favoreciendo un cambio hacia una mayor flexibilidad y preocupación por la gestión de la diversidad en las organizaciones, en particular, en el aspecto de género.

“Hasta ahora, las políticas laborales estaban diseñadas sólo para hombres, ya que la mayoría de las mujeres eran amas de casa. La situación ha cambiado y las compañías han empezado a darse cuenta de que necesitan cambiar sus políticas y estructuras. En el mundo anglosajón, la mayoría de los grupos cuentan con Employee Assistance Programs – programas de apoyo al empleado-. En cambio, sólo el 10% de las empresas españolas tienen políticas estructuradas, aunque casi un 22% están empezando a plantearlas. Las mujeres han sido las grandes impulsoras de estos programas, tanto por su mayor necesidad para conciliar familia y trabajo, como por los nuevos modelos de dirección que han ido implantando” (Ugalde y Polo, 2002)

### *4.2.2. Personas extranjeras en el mercado laboral español*

De igual manera que las estadísticas de inmigración hacia el Estado español han crecido en los últimos años, el porcentaje de extranjeros sobre el total de trabajadores se ha incrementado de forma importante en la última década. De acuerdo con el boletín estadístico de extranjería e inmigración, de junio 2004, el número de trabajadores extranjeros afiliados y en alta laboral en la seguridad Social ascendía a 1.062.193 al 14 de abril del 2004, lo que suponía el 6,29% *del total de trabajadores en alta laboral* al 31 de marzo del 2004. La mayoría eran trabajadores por cuenta ajena de la industria o los servicios.

En un estudio denominado Índice Laboral Manpower se pone de manifiesto que desde la década de los noventa el colectivo de inmigrantes ha sido fundamental para el crecimiento y desarrollo de la economía española. Ha cubierto déficits provocados por la baja tasa de natalidad, la escasa movilidad o la orientación hacia un área concreta del mercado de trabajo y, por tanto, en el futuro desempeñará un papel cada vez más determinante. (Revista Virtual Expansión & Empleo, 28 marzo de 2003)

- *Perfil de la persona extranjera que trabaja en el Estado español*

A continuación se muestra un perfil genérico de las personas extranjeras que laboran en el Estado español, de acuerdo a los datos del boletín estadístico de extranjería e inmigración (junio 2004), según 6 variables, a saber: a) género, b) edad, c) nacionalidad, d) comunidad autónoma de destino, e) sector económico y f) régimen de seguridad social. Ver detalle en cuadro 5.

No cabe duda que la creciente presencia de extranjeros en el mercado laboral español, plantea a las empresas ahora y lo hará cada vez más en el futuro la necesidad de buscar nuevas formas de gestionar la dicha diversidad, formas diferentes que aprovechen las ventajas que aporta la diversidad cultural y que eviten la exclusión social.



La competencia intercultural, una de las competencias clave para la gestión de recursos humanos en las empresas del siglo XXI

Género	63,45 hombres y un 36,55 mujeres
Edad	Media de edad de 35 años. La mayoría se ubican en la franja de edad de los 25 a los 54 años de edad, lo cual viene a reforzar de forma muy importante al segmento de la población económicamente activa española, paliando de alguna manera los efectos de la tendencia al envejecimiento de la curva de población local
Continente y nacionalidad	Un tercio de los trabajadores extranjeros provienen de países de América Latina, otro tercio tiene como país de origen otro país de la UE, o bien, otro país de Europa y la cuarta parte el continente africano. Por nacionalidad, Marruecos, Ecuador, Colombia, Rumania, Reino Unido, Perú, Italia y Alemania son los ocho países con mayor número de trabajadores, los cuales representan el 59% del total de trabajadores extranjeros.
Comunidad autónoma de destino	En Cataluña y Madrid se situaba el 43,8% del total <sup>1</sup> . En orden de importancia numérica les siguen Andalucía, la Comunidad Valenciana, Canarias, Murcia y Baleares
Distribución por sectores económicos	Según contratos registrados, el sector servicios ocupa la mitad de los extranjeros (51,45%), la construcción casi una cuarta parte (22,91%) y la agricultura una quinta parte (19,45%). La industria ocupa a un 6,19%. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el sector agrícola se concentran los provenientes de Africa</li> <li>▪ En el sector de la construcción, así como en el sector industrial mayormente los provenientes de Africa y América Latina</li> <li>▪ En el sector servicios, aunque hay presencia de todos los continentes, se destacan los provenientes de América Latina, Africa y Unión Europea.</li> </ul> <p>En cuanto a géneros, los hombres se concentran más en la agricultura y la construcción, mientras que las mujeres son mayoría en el servicio doméstico y de gran importancia numérica en la hostelería.</p>
Régimen de seguridad social	La mayoría de los trabajadores extranjeros (el 70,27%) estaban incluidos en el Régimen General, es decir, eran trabajadores por cuenta ajena de la industria o los servicios, el 12,20% estaban incluidos en el Régimen Especial Agrario, el 10,27% en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos y el 6,87% estaban en alta en el Régimen Especial de Empleados de Hogar

Cuadro 5 . Perfil de la persona extranjera que trabaja en el Estado español  
Fuente: Boletín estadístico de extranjería e inmigración (junio 2004)

<sup>1</sup> No es de extrañar la concentración de personas extranjeras en el mercado laboral de estas dos comunidades, ya que ellas concentran aproximadamente el 33 % del total de empresas del Estado (Aneas, 2003)

### ***4.3. Hacia una conceptualización de la empresa intercultural para la integración de la diversidad***

Es evidente después de haber revisado las estadísticas de la población inmigrante que ya se inserta en el mundo laboral del Estado español, que las organizaciones son y serán cada vez más multiculturales, pero ¿qué es lo que hace que una empresa que cuenta con un entorno multicultural se convierta en una empresa intercultural, es decir, aquella que busca y logra integrar la diversidad presente en la organización?

De acuerdo con los planteamientos de diversos autores como Banks (1997), Schneider & Barsoux (1997/2003) y Aneas (2003), las principales áreas de acción que permiten que una empresa adquiera cada vez más un enfoque intercultural, se encuentran en a) las políticas y normas de la empresa, b) en las prácticas regulares de la gestión de los recursos humanos y c) en el clima organizacional que ambas favorecen. En el cuadro 6 se muestran ejemplos concretos de dichos planteamientos.

El proceso de transformación de una empresa hacia la interculturalidad es amplio y complejo, como puede verse en el cuadro 6. En el presente trabajo nos concentraremos en el desarrollo de las competencias interculturales requeridas para que dicho proceso de transformación se vea favorecido, ya sea a través del diseño e implantación de políticas y normas empresariales no discriminatorias, prácticas de recursos humanos más equitativas y climas organizacionales favorables a la integración de la diversidad.

<p><b>Políticas y normas de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Respeto a la diversidad cultural y denuncia de las políticas de marginación y/o segregación hacia las personas inmigrantes y las minorías étnicas ¿qué esfuerzos de comunicación se realizan para difundir las normas antidiscriminatorias y favorecedoras de la integración en la empresa?</li><li>* Relevancia de la gestión intercultural para todo el personal de la empresa ¿hasta qué punto la alta dirección “realiza lo que dice” sobre la valoración y utilización de las diferencias culturales?</li><li>* Desarrollo de la gestión intercultural dentro de un proyecto de empresa global</li><li>* Existencia de normas y valores que reflejan y legitiman la diversidad cultural y étnica ¿hasta qué punto están abiertas a discusión y negociación las diferencias culturales? ¿hasta qué punto existen en la organización diferentes interpretaciones de la cultura de la empresa, así como de sus valores y comportamientos?</li><li>* El pluralismo lingüístico y la diversidad son valorados y formulados en la empresa</li><li>* Se aplican diversas estrategias de dirección adaptadas a la diversidad</li></ul>
<p><b>Prácticas de recursos humanos</b></p> <p>¿hasta qué punto las iniciativas de recursos humanos, reclutamiento y selección, programas de formación, evaluación del desempeño y compensación, así como sistemas de desarrollo de carrera, reflejan sesgos o prejuicios culturales?</p> <p><b>Selección</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación</li></ul> <p><b>Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* El personal de la empresa adquiere competencias para trabajar en diversidad y afrontar conflictos derivados de dicha diversidad</li></ul> <p><b>Compensación</b></p> <p>¿existe equidad interna en los sistemas de compensación?</p> <p><b>Evaluación del desempeño</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Procesos de evaluación y valoración que promuevan la igualdad de oportunidades</li></ul> <p><b>Desarrollo de la carrera</b></p> <p>¿hasta qué punto las diferentes nacionalidades están presentes en la dirección de la empresa? ¿quién es promovido? ¿con qué criterios?</p> <p><b>Relaciones laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* el personal disfrutaría de una situación laboral legal, justa y equitativa (contratación en regla)</li></ul>
<p><b>Clima organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Debe existir un clima de soporte social que de apoyo al contacto intercultural ¿qué oportunidades existen para aprender de otras culturas?</li><li>* Sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, como psicológica y socialmente</li></ul>

*Cuadro 6. Hacia la empresa intercultural - algunos planteamientos clave  
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores*

En el siguiente apartado veremos cuáles son las competencias profesionales demandadas por las organizaciones del futuro y que importancia o prioridad tiene la competencia intercultural, dentro de dicho perfil de demanda.

## 4.4. Competencias para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI

### 4.4.1. El modelo genérico de Spencer (1993)

Según Mertens, (1996), uno de los pioneros del movimiento de las competencias para la gestión fue David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, quien argumentó que los resultados de los exámenes académicos tradicionales no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado laboral. Postuló que era preciso buscar otras variables – competencias – que podían predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos sesgadas.

Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos que se realizó en los Estados Unidos fue la identificación de los atributos de los diplomáticos exitosos. Se realizaron entrevistas sobre el comportamiento en determinados momentos. A los entrevistados se les solicitó que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los resultados positivos o negativos. Después se les pidió que narraran en detalle esas situaciones y sobre todo lo que hicieron en cada momento.

Durante la década de los ochenta, se realizaron otros estudios similares, sobre todo con gerentes de empresas. A *Richard Boyatzis* le encomendaron si podría llegar a un *modelo genérico de competencia gerencial*. El propuso una definición del concepto competencia: “las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”. Bajo esta óptica, competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando.

*El desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y se define a su vez en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. En ese sentido la competencia es, sobre todo, una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia.*

Según Boyatzis, hay dos tipos de competencias, las diferenciadoras y las mínimas. *Las competencias “diferenciadoras” son las que distinguen a un trabajador con un desempeño superior de un trabajador con un desempeño promedio.* Por otro lado, las competencias “mínimas”, también llamadas “umbral” o “esenciales” por otros autores (Mitrani, et al, 1992), *son las que se necesitan para realizar el trabajo con un desempeño promedio o mínimamente adecuado, pero que no conducen a un desempeño superior.*

Las competencias “diferenciadoras” y “mínimas” para un determinado puesto de trabajo proveen de un patrón, que puede servir de norma para la selección del personal, para la evaluación del desempeño, así como para el desarrollo personal y la planificación de la sucesión en las organizaciones. (Mitrani et al, 1992)

Para llegar al modelo genérico de competencias de desempeño efectivo para gerentes se identificaron aquellas no específicas a un servicio o producto en especial. Resultaron cinco agrupaciones (clusters) con 20 competencias genéricas, de las cuales 7 son catalogadas como mínimas. Ver cuadro 7

Se estima que durante los últimos 20 años más de cien investigaciones han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre 20 países. Cada modelo tenía entre 3 y seis agrupaciones (clusters) con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), sintetizaron 20 años de investigación usando la metodología de evaluación de competencias en el trabajo o Job Competency Assessment (JCA), desarrollada por McClelland / McBer, en su libro *Competence at work. Models for superior performance.*

CLUSTER	COMPETENCIAS <sup>2</sup>
1. Gestión y acción por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación a la eficiencia</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Uso de los conceptos para fines de diagnóstico</li> <li>- Consideraciones por los impactos</li> </ul>
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Presentaciones orales</li> <li>- Conceptualización</li> <li>- Pensamiento lógico (*)</li> </ul>
3. Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de poder/potencias socializadas</li> <li>- <b>Gestión de procesos grupales</b></li> <li>- Comentarios o referencias positivas hacia las personas(*)</li> <li>- Autoevaluación / Crítica precisa (*)</li> </ul>
4. Dirigir subordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usar el poder unilateral(*)</li> <li>- Desarrollar a terceros (*)</li> <li>- Espontaneidad (*)</li> </ul>
5. Enfocar a otras personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetividad perceptual</li> <li>- Autocontrol</li> <li>- Persistencia</li> <li>- Adaptabilidad</li> </ul>
6. Conocimiento específico (*)	

*Cuadro 7. Modelo genérico de Competencias Gerenciales, según Richard Boyatzis  
Fuente: Mertens, 1996: 71*

Los puestos de gestión (Managerial jobs) fue el grupo mayor de puestos estudiado con dicha metodología y de dichos estudios se deriva el *Modelo Genérico de Gestión o Perfil de Competencias Genéricas* que proponen en el libro, el cual está basado en 36 modelos de gestión diferentes, cubriendo un amplio rango de niveles (desde supervisores de primer nivel hasta directores generales) en un rango de funciones (producción, ventas, marketing, servicios humanos, educativos, etc.) y entornos (militar, educativo, salud, industria, servicios financieros, etc.)

El modelo destaca las similitudes entre todos los puestos de gestión y provee una base de 15 competencias, que bien podríamos llamar “transversales”, contra la cual pueden ser contrastadas las características especiales de los diferentes niveles, funciones y entornos. El modelo no está hecho para ser aplicado a ningún puesto en particular.

<sup>2</sup> Las competencias seguidas del símbolo (\*), son consideradas como competencias mínimas en el modelo

La competencia intercultural, una de las competencias clave para la gestión de recursos humanos en las empresas del siglo XXI

Los autores consideran que 12 de las 15 competencias del modelo son las competencias propiamente dichas de los puestos de gestión, considerando a las últimas tres (Conciencia organizacional / Construcción de relaciones y Conocimiento técnico especializado) como requerimientos base para el buen desempeño del gestor en la organización. Ver las competencias del modelo en el cuadro 8

PESO	COMPETENCIA
XXXXXX	Impacto e Influencia
XXXXXX	Orientación al logro
XXXX	Cooperación y Trabajo en equipo
XXXX	Pensamiento analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desarrollo de otros
XX	Autoconfianza
XX	Comprensión interpersonal
XX	Asertividad / Directividad
XX	Búsqueda de información
XX	Liderazgo de grupo
XX	Pensamiento conceptual
Requerimientos Base	Conciencia organizacional Construcción de relaciones Conocimiento técnico especializado

Cuadro 8. Modelo genérico de competencias para la gestión, según Spencer & Spencer  
Fuente: Spencer & Spencer (1993:201)

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las competencias del modelo desarrollado por Spencer & Spencer (1993)

*Competencia 1: Impacto e influencia*

- Preocupación expresada por el impacto personal – trabajar para establecer credibilidad personal o para hacer alguna impresión específica en los demás
- Calcular el efecto de palabras o acciones específicas en los otros
- Persuasión directa
- Hacer que los otros se sientan dueños de las propias soluciones de uno

### *Competencia 2: Orientación al logro*

- Incluye la medición del desempeño, mejorar la eficiencia o efectividad, establecer objetivos, así como el cálculo de costos y beneficios para sus subordinados o equipo, así como para ellos personalmente. La orientación al logro necesita ser socializada para incluir a su equipo de trabajo, por lo que incluye un elemento de necesidad de poder (cluster Impacto e Influencia).
- Todos los modelos de gestión citan el desempeño superior como el encontrar las mejores, más rápidas y eficientes maneras de hacer las cosas.
- Algunos, pero no todos los modelos de gestión, citan el hacer análisis de costo beneficio, el tomar riesgos calculados y la preocupación por la innovación.
- La orientación al logro, junto con una profunda comprensión interpersonal, facilita a los gestores el realizar óptimas relaciones para mejorar el desempeño.

### *Competencia 3: Cooperación y trabajo en equipo*

*Cooperación y trabajo en equipo o la gestión participativa es la competencia más frecuentemente mencionada. Se observa usualmente con los subordinados de uno como un grupo o equipo, pero puede también ser utilizada con pares o superiores.*

- Los gestores con desempeño superior solicitan la opinión de los demás e involucran a los otros en temas que les pueden afectar
- Dar crédito o reconocimiento y estimular y dar poder (empowering) al grupo es también importante
- Trabajar para mejorar el espíritu y la moral del grupo, desarrollar el trabajo en equipo y la cooperación es bastante frecuente
- La resolución de conflictos es muy fuerte en algunos modelos y virtualmente ausente en otros, dependiendo de la situación y demanda de la posición específica
- Generalmente, las posiciones requieren negociación.



*Competencia 4: Pensamiento analítico*

Pensar lógica y secuencialmente es una característica de desempeño superior a todos los niveles de gestión. Los gestores piensan analíticamente acerca de la influencia, dificultades técnicas, así como de temas relacionados con el logro.

*Competencia 5: Iniciativa*

Es frecuentemente vista como ir más allá de los requerimientos del puesto, a fin de aprovechar una oportunidad o prepararse para un problema futuro u oportunidad.

Tenacidad y persistencia en completar una tarea o alcanzar un objetivo y la disponibilidad para trabajar largas horas si se requiere, también caracterizan una gestión superior.

*Competencia 6: Desarrollo de otros*

*La segunda competencia de gestión más frecuentemente mencionada, es similar en tono a la de Trabajo en equipo. Ambas competencias implican o requieren expectativas positivas sobre los demás.*

- Dar retroalimentación constructiva
- Apoyo y estímulo ante las dificultades
- La orientación personal (Coaching) mediante sugerencias, explicaciones y otros apoyos fue la forma más común de desarrollar a los demás.
- Otorgar formación o asignaciones para un desarrollo específico fue también visto como una característica de gestión superior en muchos modelos. La formación no como una rutina, sino más relacionada al desarrollo de las necesidades de la persona o del puesto.

## Capítulo 4

---

### *Competencia 7: Autoconfianza*

- Confianza general en el juicio y habilidad propia
- Disfrutar de tareas retadoras
- Tomar responsabilidad personal de los fallos o problemas
- Usualmente con la intención de mejorar el desempeño de alguna manera

### *Competencia 8: Comprensión interpersonal*

- Comprender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los demás
- Interpretar la comunicación no verbal, comprendiendo los estados de ánimo y sentimientos de los otros
- Conocer qué motiva a los demás
- Comprender las fuerzas y limitaciones de los otros
- Comprender las razones del comportamiento de los demás

Aunque esta competencia es algunas veces usada por si sola, frecuentemente apoya la competencia Impacto e Influencia.

### *Competencia 9: Asertividad / Directividad*

Esta competencia es la menos frecuente y es probablemente usada por los gestores de desempeño superior con menor frecuencia que desarrollo de otros, pero es muy importante en ciertas situaciones.

- Asertividad al establecer límites, decir no cuando sea necesario
- Establecer estándares, demandar desempeño
- Confrontar los problemas de desempeño de los demás de una manera clara y directa distingue el desempeño de una gestión superior en cerca de la mitad de los modelos

*Competencia 10: Búsqueda de información*

- Esta competencia caracteriza a los puestos de gestión así como a la mayoría de los otros puestos. Frecuentemente la información es usada para diagnosticar problemas o identificar oportunidades futuras.

*Competencia 11: Liderazgo de grupo*

Esta competencia es un pequeño diferenciador del desempeño superior de los gestores, menos del 5 % de los indicadores se relacionan con ella.

- Establecer y comunicar altos estándares para el desempeño del grupo (lo cual también ha sido socializado en la orientación al logro)
- Representar al grupo ante la organización: obtener los recursos que necesita el grupo

*Competencia 12: Pensamiento conceptual*

- Búsqueda de conexiones o patrones que no son obvios para los demás
- Notar inconsistencias o discrepancias no obvias para los otros
- Identificación rápida de temas o acciones clave en situaciones complejas
- Uso de metáforas o analogías vigorosas y originales

*Competencias 13 y 14: Conciencia organizacional y construcción de relaciones*

Cada una de estas dos competencias obtuvo menos del tres por ciento del total de indicadores, aunque ambas fueron mencionadas en la mayoría de los modelos.

*Competencia 15: Conocimiento técnico especializado*

Aunque más conocimiento técnico especializado u otro conocimiento especializado no es usualmente un diferenciador del desempeño superior en la gestión, no puede decirse que las bases técnicas no son importantes para el desempeño de un gestor.

De hecho, es la base de los juicios que informan el uso de las competencias. El saber como técnico o del negocio está con frecuencia oculto en otras competencias.

Por ejemplo, el juzgar lo que constituye un objetivo retador, pero alcanzable y lo que es un riesgo moderado depende de una combinación de orientación al logro y conocimiento contextual (en parte técnico, en parte del negocio y parcialmente específico de la organización).

Desarrollar a otros depende de poseer un conocimiento del material o técnicas a enseñanza, especialmente cuando las actividades de desarrollo implican más el proveer de instrucción informal que el enviar a la gente a tomar algún programa formal fuera de la organización.

De forma similar, un efectivo liderazgo de grupo depende parcialmente del establecimiento de credibilidad, lo cual será difícil de lograr si no se posee el conocimiento sobre lo que se habla.

La competencia de Impacto e influencia con frecuencia dependen del conocimiento que se tenga tanto como de la reputación de dicho conocimiento.

En este mismo libro, Spencer, L. & Spencer, S. (1993), plantean lo que serían las **siete competencias importantes para el desempeño superior de los puestos de gestión en las organizaciones del futuro**: a) *flexibilidad*, b) *implantación del cambio*, c) *innovación emprendedora*, d) *comprensión interpersonal*, e) *empowering*, f) *facilitación de equipos de trabajo* y g) *movilidad internacional*

a) *Flexibilidad*: La disponibilidad y habilidad para cambiar las estructuras y procesos de gestión cuando sea necesario implantar estrategias de cambio organizacional

b) *Implantación del cambio*: la habilidad de “liderazgo para el cambio” consiste en comunicar las necesidades de cambio de la organización a los empleados, así como las “habilidades para la gestión del cambio”: comunicación, formación, facilitación de procesos grupales, necesarios para implantar el cambio en sus grupos de trabajo.

c) *Innovación Emprendedora*: La motivación para defender y llevar al éxito nuevos productos, servicios y procesos de producción.

d) *Comprensión interpersonal*: La habilidad para comprender y valorar las opiniones de los otros diversos.

e) *Empowering*: El comportamiento del gestor que hace que los empleados se sientan más capaces y motivados para asumir grandes responsabilidades. Estos comportamientos incluyen compartir información, solicitar participativamente ideas a los empleados, impulsar el desarrollo del empleado, delegar responsabilidades significativas, proveer de retroalimentación, expresar expectativas positivas de los subordinados y recompensar la mejora en el desempeño.

f) *Facilitación de equipos de trabajo*: Habilidades de proceso de grupo necesarias para conducir grupos de personas diversas que les permitan trabajar juntas efectivamente en la búsqueda de un objetivo común: establecer objetivos y roles con claridad; control de grupo (controlar a los que hablan mucho y hacer participar a los más silenciosos) y resolución de conflictos.

g) *Movilidad internacional*: La habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar efectivamente en un entorno internacional, de manera que el gestor pueda ser transferible a posiciones en cualquier parte alrededor del mundo. Resultados de investigaciones indican que esta competencia está correlacionada con competencias como *gusto por viajar y por lo novedoso, resistencia al estrés y comprensión interpersonal intercultural*.

En la cuadro 9 se muestran comparativamente las competencias requeridas para los gestores del futuro en contraste con las del modelo genérico antes detallado. Cabe realizar algunas observaciones sobre el comparativo de competencias presentado en dicho cuadro.

COMPETENCIAS (MODELO GENÉRICO)	COMPETENCIAS PARA EL FUTURO
Impacto e Influencia	
Orientación al logro	Innovación emprendedora
Cooperación y Trabajo en equipo	Facilitación de equipos de trabajo
Pensamiento analítico	
Iniciativa	
Desarrollo de otros	Empowering
Autoconfianza	
Comprensión interpersonal	Comprensión interpersonal
Asertividad / Directividad	
Búsqueda de información	
Liderazgo de grupo	
Pensamiento conceptual	
Conciencia organizacional	
Construcción de relaciones	
Conocimiento técnico especializado	
	Flexibilidad
	Implantación del cambio
	Movilidad internacional

Cuadro 9. Competencias para los gestores del futuro vs. Competencias del modelo genérico  
Fuente: Elaboración propia a partir de Spencer & Spencer (1993)

- En las competencias del futuro **se mantienen sólo cuatro de las 14 competencias del modelo genérico**, a saber, a) *cooperación y trabajo en equipo*, b) *desarrollo de los otros*, c) *comprensión interpersonal* y d) *orientación al logro*.
- Cabe destacar que de las 4 competencias que se mantienen para el futuro, *las dos primeras también son las dos más mencionadas en el modelo genérico*, lo cual refuerza su importancia.
- *La competencia comprensión interpersonal se mantiene, pero con un enfoque de “los otros diversos” y se convierte en la base necesaria para las competencias prioritarias: cooperación y trabajo en equipo, así como desarrollo de los otros.*
- Asimismo, la competencia orientación al logro se mantiene, pero dando un énfasis particular a la innovación y al espíritu emprendedor.
- Finalmente, cabe destacar que **aparecen en el modelo del futuro tres nuevas competencias**, antes no consideradas: a) *flexibilidad*, b) *implantación del cambio* y c) *movilidad internacional*, las cuales son derivadas directas de las principales tendencias de cambio en el entorno externo de las organizaciones, en el que *se convierte en un imperativo la inclusión de la dimensión internacional e intercultural en la gestión de las organizaciones del futuro*.

#### 4.4.2. Más allá del modelo de Spencer: creciente importancia de las competencias interculturales

Durante el periodo 1992 – 2003, se efectuaron diversos estudios y/o publicaciones alrededor del mundo, que han tenido por objeto descubrir y/o difundir cuáles serían las necesidades de los gestores en las organizaciones del futuro, tanto desde la percepción de los empleadores como la de los educadores que tratan de proveer al mercado laboral de personas competentes.

Se efectuó análisis de 20 estudios o publicaciones, los cuales se listan en el cuadro 10. Se pueden consultar las descripciones de los resultados de dichos estudios y/o publicaciones analizados, en el anexo 4 / 1.

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>País o zona geográfica</b>	<b>Tipo de publicación</b>
1) Phatak	1992	Estados Unidos	Libro "International Dimensions of Management"
2) Parker	1994	Estados Unidos	Artículo de investigación "The shape of leaders to come"
3) Murphrey	1994	Estados Unidos	Tesis doctoral "The global skills, knowledge and attitudes senior business executives will require by the year 2005"
4) Rhinesmith	1995	Estados Unidos	Artículo "Open the door to a global mindset"
5) McLandsborough	1995	Estados Unidos	Tesis doctoral "Executives competencies for the global business arena as perceived by executive search firms"
6) ESADE	1995	España	Libro "El directivo del futuro"
7) Tijnstra & Casler	1995	Europa	Capítulo "Management learning for Europe"
8) Odenwald	1996	Estados Unidos	Artículo "Global work teams"
9) Van Auken	1996	Estados Unidos	Investigación
10) Tung	1997	Estados Unidos	Capítulo "International & intranational diversity" en libro Cross-cultural work groups
11) Schneider & Barsoux	1997	Europa	Libro "Managing across cultures"
12) Barker	1998	Estados Unidos	Artículo investigación "The interdisciplinary needs of organizations. are new employees adequately equipped?"
13) Saterlee	1999	Canadá, México, Estados Unidos	Investigación "The acquisition of key executive skills and attitudes for international business in the third millennium"
14) Gow & McDonald	2000	Australia	Artículo investigación "attributes required of graduates for the future workplace"
15) Casado	2000	España	Libro "El directivo del siglo XXI"
16) Leblanc	2001	Europa	Capítulo "European competencies – some guidelines for companies"
17) Hellriegel, et al.	2001	Estados Unidos	Libro "Organizational behavior"
18) Harris	2001	Europa	Capítulo "European leadership in globalization"
19) Ibisate	2002	España	Artículo "La evolución del management en los últimos 50 años: 1952 a 2002"
20) Aneas	2003	España	Tesis doctoral "Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas"

Cuadro 10. Listado de estudios y publicaciones sobre competencias para la gestión en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia

*Aneas (2003)*, quien cursó el mismo programa doctoral, al cual se adscribe la presente tesis, y como integrante del Grupo de Investigación en educación intercultural (GREDI) de la Universidad de Barcelona, plantea en su tesis doctoral un “Modelo de competencias interculturales transversales”, el cual puede ser utilizado para la selección de personal, así como para la detección de necesidades formativas, que permitan el diseño de programas formativos que pretendan desarrollar la competencia intercultural.

El modelo que propone está basado en el modelo de competencias transversales de ISFOL y fue validado empíricamente a través de un estudio de corte cualitativo con 40 entrevistas a profundidad en 12 empresas con plantillas multiculturales. El modelo propuesto se muestra en el cuadro 11.

<b>COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES</b>	
Diagnosticar	<p><i>Los aspectos interculturales que determinan a las personas de la organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar interculturalmente las personas de la organización (uno mismo y los otros)</li> </ul> <p><i>Incidentes, necesidades y situaciones ocasionadas por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar interculturalmente la dirección y la jerarquía</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente las normas de la organización intercultural</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente los requerimientos del trabajo o la función</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente el entorno o el contexto de la organización intercultural</li> </ul>
Relacionarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación intercultural</li> <li>- Trabajo en equipo intercultural</li> <li>- Negociación intercultural</li> </ul>
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afrontar mediante el autoaprendizaje intercultural</li> <li>- Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir</li> <li>- Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas</li> </ul>

*Cuadro 11. Modelo de Competencias Transversales Interculturales*  
*Fuente: Elaboración propia, a partir de Aneas, 2003: 306 y 307*



Hasta aquí se ha realizado una breve descripción de los 20 estudios o publicaciones revisados. En el siguiente apartado se realizará un análisis comparativo, a fin de valorar el grado de importancia que los estudiosos otorgan a la competencia intercultural como parte del perfil de competencias para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI.

#### **4.4.3. La importancia de la competencia intercultural como parte del perfil de competencias para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI**

Al comparar los 20 estudios y/o publicaciones descritos vs. el Modelo Genérico de Competencias para la Gestión, elaborado por Spencer & Spencer (1993), podemos observar cuestiones interesantes y dignas de ser destacadas. Ver detalle en cuadro 12, parte I y parte II.

Primero, de las 21 competencias planteadas en el modelo genérico de competencias para la gestión de Spencer & Spencer, en los 20 estudios revisados aparecen 19 de dichas competencias, lo cual podría ser un indicador de que dicho modelo que sintetizó 20 años de investigación y que se basó en 36 modelos de gestión diferentes, aún es vigente, 10 años después.

Por otro lado, mencionar que las únicas dos competencias del modelo de Spencer & Spencer, que no fueron mencionadas en los estudios son a) pensamiento analítico y b) asertividad/directividad, siendo esta última también la menos frecuente en el modelo original.

Asimismo, cabe mencionar que en los estudios revisados aparecen 6 competencias nuevas que no estaban presentes en el modelo de Spencer & Spencer, a saber, en orden de importancia según frecuencias:

- a) comunicación y/o comunicación intercultural
- b) Idiomas
- c) Visión global
- d) Aprendizaje permanente
- e) Intuición
- f) Sentido del humor

Segundo, si se observan las frecuencias de mención de todas las competencias que aparecen en los estudios o documentos analizados, las 10 competencias más importantes para la gestión de las organizaciones del siglo XXI, se muestran en el cuadro 13, siendo las 3 más importantes: a) *comprensión interpersonal intercultural*; b) *cooperación y trabajo en equipo* y c) *comunicación y/o comunicación intercultural*, con porcentajes que van del 60 al 90 %, con lo cual creo que queda más que evidenciada la importancia prioritaria que los estudiosos del tema de la gestión en las organizaciones otorgan a las competencias interculturales, como parte del perfil de competencias profesionales requeridas para el futuro.

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
<b>1) Comprensión Interpersonal Intercultural</b>	18	<b>90%</b>
<b>2) Cooperación y trabajo en equipo</b>	17	<b>85 %</b>
<b>3) Comunicación y/o comunicación intercultural</b>	12	<b>60 %</b>
4) Idiomas	10	50 %
5) Flexibilidad	9	45 %
6) Conocimiento técnico especializado	7	35 %
7) Autoconfianza	6	30 %
8) Orientación al logro / innovación emprendedora	5	25 %
9) Desarrollo de otros / empowering	5	25 %
10) Movilidad internacional	5	25 %

*Cuadro 13. Competencias para la gestión en las organizaciones con frecuencia de mención en los estudios analizados*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.4.4. Contenido y enfoque de la competencia intercultural para la gestión**

Por otro lado, a fin de conocer si la demanda teórica de competencias interculturales hacía prevalecer algún tipo de competencias sobre las demás, se procedió a realizar un análisis comparativo de los 20 estudios o publicaciones, pero ahora comparándolos con el Modelo de Competencias Interculturales Transversales de Aneas (20003), encontrándose lo siguiente: Ver detalle de análisis en el cuadro 14

Primero, la “macrocompetencia” Afrontar obtuvo el mayor número de frecuencias (43), la “macrocompetencia” Relacionarse obtuvo 28 y la de Diagnosticar 27.

Spencer & Spencer (1993)	Phatak (1992)	Parker (1994)	Murprey (1994)	Rhinesmith (1995)	McLans borough (1995)	Esade (1995)	Tijmstra & Casler (1995)	Odenwald (1996)	Van Auken (1996)	Tung (1997)
Impacto e influencia			X			X			X	
Orientación al logro / Innovación emprendedora		X Toma De Riesgos			X Toma de Decisiones	X Toma de decisiones				
Cooperación y trabajo en equipo	X negociación	X Integrador		X Diversidad	X	X		X Conflicto	X Socios externos	X Persp. Multidisciplinar Diversidad Negociación
Pensamiento analítico										
Iniciativa			X Creatividad		X creatividad	X Creatividad				
Desarrollo de otros / empowering		X Educador				X			X Diversos	
Autoconfianza				X Autoconocimiento						
Comprensión interpersonal										
Asertividad / directividad										
Búsqueda de información				X						
Liderazgo de grupo					X	X	X			
Pensamiento conceptual										
Conciencia organizacional				X Más proceso Que estructura						
Construcción de relaciones										
Conocimiento técnico	X		X Negocio		X			X Planeación	X	

especializado			Global					de proyectos Computación		
Flexibilidad	X Cultura / cambio				X Cultural	X				
Implantación del cambio				X						
Movilidad internacional		X Internacionalista Ciudadano del Mundo	X					X		
Gusto por viajar y lo novedoso	X Motivos Personales							X		
Resistencia al estrés	X Estabilidad Emocional									
Comprensión interpersonal intercultural	X Empatía		X Tolerancia	X Valorar Diferencias	X Tolerancia Efectividad intercultural		X Diferencias y similitudes	X Valorar diferencias No juicio	X No etnocentrismo	X Conciencia y gestión de la diversidad
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>ADICIONALES</b>	<b>AL MODELO</b>	<b>DE</b>	<b>SPENCER</b>	<b>&amp;</b>	<b>SPENCER</b>				
Idiomas	X		X		X	X	X			X
Aprendizaje Permanente			X	X					X	
Visión global			X	X						
Intuición				X						X Glocalidad
Comunicación y/o comunicación intercultural							X	X Escucha		X Comunicación intercultural
Sentido del humor								X		

Cuadro 12. Parte I. Comparativo de 20 estudios sobre competencias para la gestión en el siglo XXI vs. Modelo Spencer & Spencer  
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Spencer & Spencer (1993)	Schneider (1997)	Barker (1998)	Saterlee (1999)	Gow (2000)	Casado (2000)	Leblanc (2001)	Hellriegel (2001)	Harris (2001)	Ibáñez (2002)	Aneas (2003)
Impacto e influencia									X Poder de ideas	
Orientación al logro / Innovación emprendedora			X Toma de decisiones		X Toma de decisiones					
Cooperación y trabajo en equipo		X Persp. Interdisciplinaria	X Integración	X	X Conflicto	X Negociación Gestión de equipos multiculturales	X	X Pers. Multidisciplinaria Sinergia cultural	X	X Trabajo en equipo Negociación
Pensamiento analítico										
Iniciativa										
Desarrollo de otros / empowering	X Compartir el poder								X	
Autoconfianza	X			X Responsabilidad			X Gestión de sí mismo X	X Gestión de sí mismo		X Autoaprendizaje Cultural
Comprensión interpersonal	X									
Aserividad / directividad										
Búsqueda de información						X Contextos foráneos				
Liderazgo de grupo										
Pensamiento conceptual	X Complejidad cognitiva									
Conocimiento				X Negocios internacionales	X			X Gestión y cultura		
Conciencia organizacional										
Flexibilidad	X	X		X	X	X				
Construcción de relaciones	Incertidumbre	cañbio			X					
Integración del							X	X		

cambio							Gestión del cambio			
Movilidad internacional						X		X		
Gusto por viajar y lo novedoso	X Curiosidad Cultural								X Imaginación	
Resistencia al estrés						X				
Comprensión interpersonal intercultural	X Empatía y conciencia cultural Paciencia y respeto	X Conciencia y sensibilidad intercultural	X Efectividad intercultural	X Competencia intercultural (conocimiento, comprensión y aprecio)	X Sensibilidad intercultural	X Gestionar la diversidad	X Gestión de la diversidad, intercultural y ética	X Conciencia y sensibilidad cultural. Evitar etnocentrismo	X Cosmopolita Diversidad	X Diagnosticar personas y situaciones Resolución de problemas y desarrollo de soluciones
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>ADICIONALES</b>	<b>AL MODELO</b>	<b>DE</b>	<b>SPENCER</b>	<b>&amp;</b>	<b>SPENCER</b>				
Idiomas	X	X		X				X		
Aprendizaje permanente										
Visión global	X		X							
Intuición										
Comunicación y/o comunicación intercultural		X Oral y escrita	X Comunicación	X Intercultural	X Comunicación	X Contextos foráneos	X Comunicación	X Intercultural	X Intercultural	X Intercultural
Sentido del humor	X									

*Cuadro 12. Parte II. Comparativo de 20 estudios sobre competencias para la gestión en el siglo XXI vs. Modelo Spencer & Spencer  
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores*

No obstante que la macrocompetencia Afrontar obtuvo una mayor frecuencia que las otras dos, lo cual podría ser un reflejo de la orientación a resultados y/o el enfoque práctico requerido usualmente en las organizaciones, considero que no podría decirse que ella es más importante que las otras dos, ya que las tres son parte del mismo conjunto y las tres son necesarias. Según Aneas (2003: 350) “sin una correcta apreciación de la realidad lograda mediante “diagnosticar” y verificada, perfilada y perfeccionada gracias a “relacionarse”, se considera muy improbable que una persona pueda aprender, desarrollar soluciones y estrategias y variar su perspectiva cultural”

Segundo, si analizamos el interior de cada una de ellas, en las tres macrocompetencias se encontró un equilibrio de menciones entre las competencias; en el caso de Diagnosticar (a las personas, al entorno interno y al entorno externo); para Relacionarse (destaca en igual importancia trabajo en equipo y comunicación) y para Afrontar (en prácticamente igual lugar de importancia las tres competencias, desarrollo de soluciones, resolución de problemas y autoaprendizaje intercultural).

El equilibrio en la importancia otorgada a cada una de las competencias interculturales puede ser un indicador de que todas son necesarias y que se complementan y su aportación se vuelve insustituible en el proceso de desarrollo de la competencia intercultural de las personas.

Sin embargo, partiendo del punto de vista de que es más importante el contenido de dichas competencias que las frecuencias de menciones que puedan haber obtenido, se realizó un esfuerzo de síntesis de contenidos o enfoque para cada una de las competencias, partiendo de las aportaciones de todos los documentos y teniendo como estructura el Modelo propuesto por Aneas (2003). Dicha síntesis se muestra en los cuadros 15 al 17.

Competencias Interculturales Transversales Aneas (2003)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Subtotales	Totales	
<b>* Diagnosticar</b>																							27
a) a las personas (uno mismo y los otros)	X	X			X				X		X	X	X		X			X	X				10
b) la dirección y jerarquía					X													X	X				3
c) las normas					X													X	X				3
d) los requerimientos del trabajo o función					X													X	X				3
e) el entorno o contexto de la organización				X				X			X	X			X		X	X	X				8
<b>* Relacionarse</b>																							28
a) Comunicación		X						X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		12
b) Trabajo en equipo		X	X		X	X				X	X		X	X			X	X	X	X	X		12
c) Negociación	X										X						X	X					4
<b>* Afrontar las situaciones</b>																							43
a) Autoaprendizaje intercultural	X	X		X	X	X			X			X	X		X	X	X	X	X	X	X		13
b) Resolución de problemas	X	X	X		X	X	X		X			X	X	X		X		X	X	X	X		14
c) Desarrollo de soluciones	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X			X	X	X	X	X		16

Cuadro 14. Comparativo de 20 estudios sobre competencias para la gestión en el siglo XXI vs. Modelo de Competencias Interculturales Transversales (Aneas, 2003)  
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

1. Phatak (1992)	11. Tung (1997)
2. Spencer & Spencer (1993)	12. Schneider & Barsoux (1997)
3. Parker (1994)	13. Barker (1998)
4. Murrey (1994)	14. Saterlee (1999)
5. Rhinesmith (1995)	15. Gow & McDonald (2000)
6. McLandsborough (1995)	16. Casado (2000)
7. ESADE (1995)	17. Leblanc (2001)
8. Tijmstra & Casler (1995)	18. Hellriegel et al. (2001)
9. Odenwald (1995)	19. Harris (2001)
10. Van Auken (1996)	20. Ibisate (2002)



<b>Diagnosticar</b>
<p><b>a) a las personas (a uno mismo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una persona que reconoce que la imagen y rol personal, las necesidades personales, valores, estándares y expectativas están culturalmente condicionadas</li> <li>- Percibir, valorar e interpretar con precisión a uno mismo, sus propios valores, reacciones y comportamientos con respecto a las creencias, prácticas y comportamientos culturales que difieren de los propios</li> <li>- Conciencia del acervo personal y profesional propio</li> <li>- Evaluar las propias fuerzas y debilidades</li> <li>- Comprender las actitudes y la personalidad propia</li> <li>- Disposición a reexaminar y cambiar las propias actitudes y percepciones</li> </ul>
<p><b>a) a las personas (a los otros)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender y apreciar los factores que hacen una cultura particular única y reconocer las características de una cultura que usualmente influyen el comportamiento de las personas</li> <li>- Comprender la lógica interna y la explicación de la manera de vivir de los otros</li> <li>- Percibir, valorar e interpretar con precisión a los otros (individuos o grupos)</li> <li>- Comprensión conceptual de la fuerza de las diferencias y apreciación por las diferencias de la gente</li> <li>- Conciencia y deseo de comprender las razones por las que las personas de otra cultura se comportan como lo hacen</li> <li>- Comprender y valorar las opiniones de los otros diversos</li> <li>- Reconocer las diferencias culturales “en casa” (en el propio país)</li> <li>- Conocimiento y aprecio por la cultura de otros países</li> </ul>
<p><b>b) a las situaciones o el entorno (interno)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprender que las filosofías de la gestión están profundamente enraizadas en la cultura y que las prácticas de la gestión desarrolladas en una cultura pueden no ser fácilmente transferidos a otra</li> <li>- Identificar y comprender como los valores relacionados con el trabajo, influyen las preferencias de los individuos y los grupos en sus decisiones y prácticas organizacionales</li> <li>- Percibir, valorar e interpretar con precisión el entorno inmediato</li> <li>- Apreciar el efecto de las diferencias culturales sobre las prácticas y principios estándares de los negocios</li> </ul>
<p><b>b) a las situaciones o el entorno (externo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión de los negocios internacionales y de los eventos globales de actualidad</li> <li>- Obtener e interpretar información acerca de contextos foráneos</li> <li>- Conocimiento de los sistemas económicos, legales, políticos e historia de otros países</li> <li>- Tener conciencia de otras culturas. Ej: conciencia de Europa y sensibilidad a sus diferencias y similitudes</li> </ul>

*Cuadro 15. Descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia Diagnosticar*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores*

<b>Relacionarse</b>
<p><b>a) Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La <i>habilidad para describir</i>, es decir, identificar ejemplos concretos y específicos del comportamiento y sus efectos, a fin de evitar la tendencia a realizar generalizaciones y juicios</li> <li>- La <i>habilidad para proveer de retroalimentación constructiva</i> a los otros</li> <li>- La <i>habilidad de la escucha activa</i>. Esta habilidad requiere el uso de la <i>habilidad para preguntar</i>. Esta habilidad ayuda a conseguir información relevante y emociones dentro del diálogo y reduce los malos entendidos.</li> <li>- La <i>habilidad para usar e interpretar la comunicación no verbal</i>, efectivamente. La <i>habilidad para empatizar</i> es especialmente importante en la comunicación no-verbal, así como en la escucha activa.</li> <li>- <i>Habilidad efectiva de comunicación verbal</i> – presentar ideas, información y emociones a los otros, sea en relaciones de uno a uno o en grupos.</li> <li>- Una persona que comprende el impacto de los factores culturales en la comunicación, que está dispuesto a revisar y realizar cambios como parte del proceso de crecimiento. Asimismo, él o ella será consciente de las diferencias verbales y no-verbales en la comunicación con otras personas de otra cultura. No sólo es una persona que busca aprender otros idiomas, sino que también él o ella son conscientes de que aún cuando las personas hablen el mismo idioma, las diferencias culturales pueden alterar los símbolos y significados de la comunicación y resultar en malos entendidos. Cuando utiliza Internet, el líder global requiere no sólo de competencia computacional para acceder a Internet sino también sensibilidad intercultural cuando interactúa con personas de diferente contexto cultural.</li> <li>- Informar y comunicar efectivamente las políticas de la compañía en entornos externos</li> <li>- Comunicarse en la lengua del país con el cual se tienen relaciones de trabajo</li> </ul>
<p><b>b) Trabajo en equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para gestionar internacionalmente equipos multiculturales</li> <li>- Habilidades de proceso de grupo necesarias para conducir grupos de personas diversas que les permitan trabajar juntos efectivamente en la búsqueda de un objetivo común</li> <li>- La habilidad para gestionar y/o trabajar con personas de diversos orígenes raciales / étnicos</li> <li>- Habilidad para trabajar con personas de diferentes habilidades funcionales, niveles de experiencia y antecedentes culturales – y hacerlo con sensibilidad y conciencia del acervo personal y profesional propio</li> <li>- La gestión intercultural requiere de habilidades no etnocéntricas para trabajar colaborativamente con socios externos</li> <li>- Comprender y motivar a los empleados con valores y actitudes diferentes</li> <li>- Son sensibles a las necesidades humanas y se preocupan de sus equipos</li> <li>- Educador e integrador de equipos</li> </ul>
<p><b>c) Negociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer de liderazgo – la vía del diálogo – al confrontar prejuicios, promoviendo la inclusión y la búsqueda de soluciones ganar – ganar en los conflictos que aparezcan a causa de la diversidad</li> <li>- A través de la colaboración enfatiza similitudes y preocupaciones comunes e integra las diferencias para enriquecer sistemas y actividades humanas</li> <li>- Negociar contratos, asociaciones, etc. en entornos foráneos</li> <li>- Habilidad diplomática – negociadora</li> </ul>

*Cuadro 16. Descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia  
Relacionarse*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores*

<b>Afrontar</b>
<p><b>a) Autoaprendizaje</b> <b><i>Apertura, interés y curiosidad cultural, gusto por lo novedoso</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Debe tener una filosofía personal que acepte el valor de la diferencia en las demás personas</li><li>- Estar abierto a nuevos aprendizajes – incluyendo nuevas o cambiantes habilidades, comportamientos o actitudes</li><li>- Aprender de aquellos con características, experiencias, perspectivas y antecedentes diferentes</li><li>- Curiosidad cultural</li><li>- Aceptar y desarrollar tendencias personales – tales como apertura intelectual y actitudes que demuestran respeto por las personas de otras culturas</li><li>- Habilidad para aprender de los viajes y de la interacción con empleados en otros países del mundo</li><li>- Interés en diferentes culturas y prácticas de negocio</li><li>- Gusto por viajar y por lo novedoso</li><li>- Aprender y reaprender rápidamente</li><li>- Son cosmopolitas no ligados a una única visión del mundo</li></ul> <p><b>Sensibilidad intercultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Sensibilidad cultural</i> para integrar las características de la cultura en general con las experiencias organizacionales específicas, con las minorías o con culturas foráneas. Este individuo <i>traduce la conciencia en relaciones efectivas con aquellos que son diferentes.</i></li><li>- Un estado mental que valore las diferencias</li><li>- Sensibilidad para captar las diferencias en cultura, política, religión y ética</li><li>- Sensibles a las necesidades humanas</li></ul> <p><b>Tolerancia / Evitar juicios etnocéntricos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Debe ser tolerante hacia los patrones culturales externos y evitar realizar juicios sobre los otros a través de sus propios valores y criterios</li><li>- Tolerancia hacia otras culturas y hacia las diferencias</li><li>- Evitar el etnocentrismo cuando opera con una cultura desconocida o que trata con empleados de diverso origen cultural</li><li>- Reacción inicial de no juicio ante las diferencias culturales</li></ul>
<p><b>b) Resolver problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptación a los diferentes enfoques de resolución de problemas de otras culturas</li><li>- Adaptabilidad y flexibilidad para resolver problemas</li><li>- Aplicar las leyes y regulaciones, así como las políticas organizacionales relacionadas con la diversidad</li><li>- Saber manejar la complejidad que impone la reacción de múltiples audiencias</li><li>- La habilidad de pensar multidimensionalmente, es decir, de poseer complejidad cognitiva. La habilidad para reconocer simultáneamente la necesidad de diferenciar a la vez que comprender la necesidad de integrar, a múltiples niveles y en múltiples ubicaciones, dentro como fuera de la organización. La habilidad de responder a las necesidades concurrentes derivadas de la responsabilidad local y las demandas derivadas de la integración global, exige la creación de una “matriz o mapa mental” .</li><li>- Enfrentarse a condiciones extremas, especialmente para aquellos con asignaciones en países extranjeros</li><li>- Tolerancia a vivir en el extranjero (tolerar y ajustarse a las condiciones locales)</li><li>- Resistencia al estrés</li></ul>

**c) Desarrollo de soluciones**

***Flexibilidad intercultural***

- Muy abierto y flexible en su aproximación a los otros, *puede manejarse con situaciones y personas muy diferentes de su propios antecedentes*
- Adaptabilidad y flexibilidad para integrarse con otras personas, con otras culturas
- Flexibilidad cultural
- Habilidad para tolerar y manejar la incertidumbre

***Gestión de recursos humanos***

- Desarrollar las habilidades de empleados de diverso origen cultural
- La habilidad para gestionar personas con diversos orígenes raciales / étnicos
- Favorecer un ambiente de inclusión con aquellos que favorecen características diferentes a las de uno
- Comunicar y practicar personalmente el compromiso de trabajar con las personas y los grupos debido a sus talentos y contribuciones, sin hacer caso de sus atributos personales
- Demostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales – tales como tomar acciones contra las prácticas discriminatorias
- Comprender y motivar a los empleados con valores y actitudes diferentes
- Aplicar la teoría cultural a las situaciones interculturales específicas que afectan el desempeño de las personas en el trabajo
- Sinergia cultural: a través de la combinación de lo mejor de diferentes culturas, pueden resultar en múltiples efectos y complejas soluciones y conseguir un objetivo común
- Consideran a otras personas como recursos, mejor que como subordinados
- Responder a diferentes culturas simultáneamente. La conciencia cultural de un gestor internacional debe ampliarse más allá de la pericia (conocimiento y experiencia) de una sola cultura, debe ser capaz de manejarse con grupos mixtos de personas todo al mismo tiempo.
- Gestionar de manera efectiva las operaciones y al personal local en el extranjero
- Ser capaz de operar efectivamente en un entorno global respetando la diversidad cultural. Una persona que gestiona el cambio acelerado y las diferencias
- Dirigir la gestión y otros temas a través de una mentalidad global, es decir, examinando el entorno con una perspectiva mundial. Algunos llaman a esta habilidad el pensar globalmente, actuar localmente

*Cuadro 17. Descripción de contenidos y enfoque de la macrocompetencia Afrontar  
Fuente: Elaboración propia a partir de los autores*

**4.5. Las dimensiones culturales en la empresa multicultural y la gestión de recursos humanos**

En este último apartado se presentarán cuáles son las principales dimensiones culturales que se aplican en el entorno empresarial, que servirían de base para diagnosticar a las personas y los entornos multiculturales de las organizaciones, en especial las prácticas regulares de la gestión de recursos humanos, así como la competencia de trabajo en equipo.

#### **4.5.1. Supuestos culturales básicos y dimensiones claves de la cultura aplicadas a la empresa**

Uno de los grandes cambios en el entorno de las organizaciones ha sido la creciente conciencia de la importancia del entorno para las organizaciones, y por ende de la cultura como parte del mismo, a lo largo de las últimas décadas del siglo XX.

Existen múltiples definiciones sobre el concepto de cultura, pero para efectos del presente trabajo selecciono las aportadas por dos de las personas que más impacto han tenido en la relación del concepto cultura con las organizaciones: Geert Hofstede y Ed Schein.

Hofstede en su famoso libro *Culture's consequences*, 1980, define la cultura como “la programación colectiva de la mente la cual distingue a los miembros de una categoría de personas de otras. El agregado interactivo de características comunes que influyen las respuestas de los grupos humanos ante el entorno. La “categoría de personas” puede ser una nación, región o grupo étnico (cultura nacional, etc.), mujeres vs. hombres (cultura de género), viejos vs. jóvenes (cultura generacional); la clase social, una profesión u ocupación, (cultura ocupacional), un tipo de negocio, una organización o parte de ella (cultura organizacional), o incluso una familia. (Hofstede, 1995; Holden, 2002).

Ed Schein, (1985) por su parte, citado por Schneider, 1997: 20, define cultura en su libro *Cultura organizacional y liderazgo* como: “un conjunto de supuestos básicos – soluciones compartidas a los problemas universales de adaptación externa (cómo sobrevivir) e integración interna (cómo permanecer juntos) - los cuales han evolucionado a través del tiempo y son pasados de una generación a la siguiente”.

Partiendo de esta última definición y de los estudios de los principales autores, Schneider & Barsoux (1997), sintetizan una propuesta de supuestos culturales básicos organizados en tres subconjuntos: *a) Adaptación externa, b) Integración interna; c) supuestos enlace.*

Los supuestos de adaptación externa incluyen el tipo de relación que el ser humano tiene con la naturaleza, la naturaleza de la actividad humana, así como la naturaleza de la realidad y la verdad.

Los supuestos de adaptación interna incluyen la concepción que se tiene de la naturaleza humana, así como la concepción sobre la naturaleza de las relaciones humanas. Los supuestos enlace incluyen el uso del tiempo, el manejo del espacio, así como el manejo uso y manejo del lenguaje.

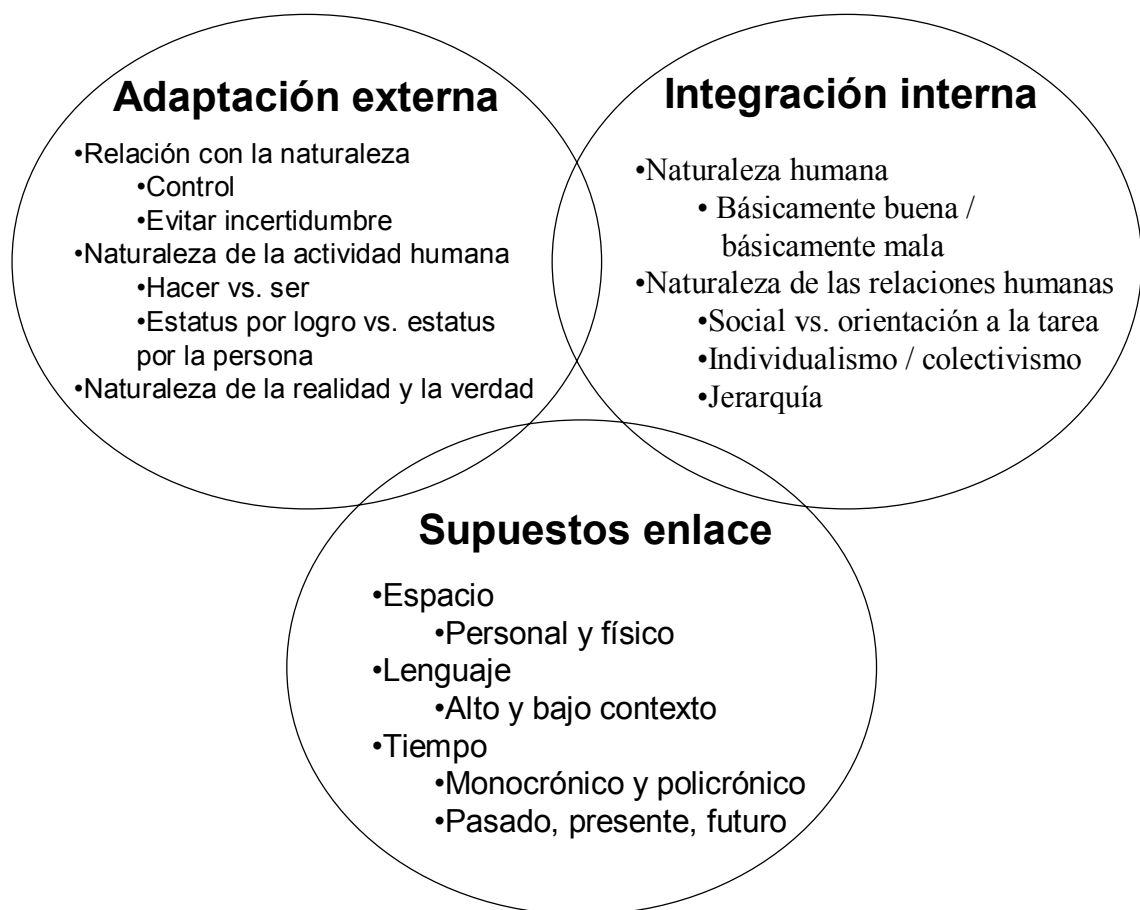
Estos supuestos culturales básicos han sido estudiados por diversos autores del ámbito de la gestión empresarial o de ámbitos diversos que han pretendido comprender y explicar los procesos de gestión en diferentes culturas en las organizaciones, estando entre los principales los seis siguientes: a) Kluckhohn & Strodtbeck; b) Schein, c) Adler; e) Hall; f) Hofstede y g) Trompenaars. En el cuadro 18 se muestran las dimensiones culturales que han estudiado cada uno de los 6 autores.

<b>Dimensión / Autor</b>	<b>Schein</b>	<b>Adler</b>	<b>Hofstede</b>	<b>Trompenaars</b>	<b>Kluckhohn &amp; Strodtbeck</b>	<b>Hall</b>
<b>Relación con la naturaleza</b>	X	X	X	X		
<b>Naturaleza de la actividad humana</b>	X	X		X	X	
<b>Naturaleza de la realidad y la verdad</b>	X					
<b>Naturaleza humana</b>	X	X			X	
<b>Naturaleza de las relaciones humanas</b>	X	X	X	X	X	
<b>Espacio</b>		X				X
<b>Lenguaje</b>						X
<b>Tiempo</b>	X	X		X	X	X

*Cuadro 18. Dimensiones claves de la cultura y autores que las han estudiado*

Estos autores han abordado diferentes combinaciones de los supuestos culturales en sus estudios, de los cuales han ido surgiendo las dimensiones culturales más conocidas actualmente en el estudio de la cultura en las organizaciones, y que ya se describieron las de tres de ellos (Hofstede, Trompenaars y Hall) en el capítulo tercero cuando se habló de los programas de formación intercultural, que han utilizado dichas dimensiones culturales como parte de los diseños formativos. Ver principales autores y dimensiones culturales en la figura 3.

Schneider & Barsoux, (1997) partiendo de los estudios de estos seis autores, realizan una síntesis gráfica de los principales supuestos culturales básicos junto a las dimensiones culturales más estudiadas para cada una de ellas, la cual puede verse en la figura 1.



*Figura 1. Supuestos culturales básicos*  
*Fuente: Adaptado a partir de Schneider & Barsoux, 1997: 32)*

Enseguida se realiza una breve descripción y/o ejemplificación de cada uno de los 8 supuestos culturales básicos, según lo plantean Schneider & Barsoux, que son la base para poder construir el mapa mental que nos permita realizar una interpretación de los patrones culturales subyacentes en las organizaciones, es decir, para poner en práctica la competencia intercultural relacionada con el diagnóstico de personas de diversa procedencia cultural, así como de los entornos internos y/o externos de las organizaciones multiculturales.

### **Adaptación externa**

#### ➤ *Relación con la naturaleza*

Mientras en algunas culturas la naturaleza puede ser vista como controlable, en otras es aceptada como algo dado, donde el destino está predeterminado. En estas últimas más que tratar de cambiar las cosas o hacer que las cosas sucedan, se considera más natural dejar que las cosas sucedan, es una visión “fatalista”.

Como ejemplo del primer enfoque se tiene a la cultura de los Estados Unidos, origen del management, donde la misma noción del “management” implica que los gestores tienen control sobre la naturaleza. La cultura americana puede describirse como la cultura del “puedes hacerlo”. Expresiones como “Ve por ello!” (o como el comercial de Nike dice: “Sólo hazlo!”), son manifestaciones de esta profunda creencia de que nada está predeterminado. Esta actitud es típicamente descrita por los Europeos como “entusiasmo americano”.

Por otro lado, como ejemplos del otro enfoque se tienen los países donde la religión islámica juega un importante role, en ellos la actitud hacia la naturaleza está claramente presente en la frase, Insh'allah (si Dios quiere), la cual implica que los eventos no pueden ser controlados. Tratar de hacerlo es considerado como “insano o inmoral”. De forma similar, en Portugal la expresión. Se deus quiser (si Dios quiere), es comúnmente usada en el mismo sentido, lo cual refleja de nuevo la importancia de la religión en la vida cotidiana, en este caso el catolicismo y la aceptación de la suerte como parte del propio destino.

En relación muy cercana a este deseo de control sobre la naturaleza es la noción de “evitar la incertidumbre”, planteada por Hofstede.



➤ *Naturaleza de la actividad humana*

El supuesto cultural de control sobre la naturaleza vs. fatalismo está conectado con el deseo de tomar acción. Cuando los gestores asumen que tienen el control sobre la naturaleza, son más propensos a tomar acciones, por lo que es dada mayor importancia al hacer vs. el ser.

Cuando los gestores asumen que tienen poco control sobre la naturaleza, pueden tomarse más tiempo para reflexionar y planear, para observar como evolucionan los eventos y para adaptarse a las situaciones emergentes.

Para los americanos, por ejemplo, el hacer que las cosas sucedan es asumido como la manera de sobrevivir. Tomarse tiempo para la reflexión es visto como una evidencia de gestión inefectiva, que se plasma en perfectamente en la expresión “No te quedes ahí parado, haz algo!”. Sin embargo, hay que considerar que el enfoque alternativo existe, “No sólo hagas cosas, detente!”, según lo dice un proverbio chino.

Los gestores americanos y del norte de Europa son más tendientes a tomar acción y a tomar decisiones rápidamente. Ellos valoran el ser activos y ser decididos. “mejor tomar una decisión equivocada que no tomar ninguna”.

En contraste, los gestores franceses ponen más valor a la reflexión que a la acción. Pasan mucho tiempo analizando y planeando que sus contrapartes americana. Los japoneses con frecuencia consideran esta propensión a la acción como impulsividad. Para ellos, la toma de decisiones rápidas puede ser una señal de poca importancia otorgada a la decisión así como de insuficiente reflexión, por lo que la madurez de uno y su inteligencia es puesta en duda.

En el enfoque donde los gestores asumen que tienen poco control sobre la naturaleza, es más importante la calidad del pensamiento (o educación) y el carácter personal, es decir, quien eres es más importante que lo que haces. Esta diferencia tiene relación al supuesto cultural logro vs. atribución.

Por ejemplo, en América la idea de que “cualquiera puede ser Presidente” lanza un poderoso mensaje de que lo que uno puede lograr es más importante que a dónde fue uno a la escuela o de los títulos profesionales. En Francia, por contraste, para ser Presidente, se necesita pertenecer a la élite - haber asistido a la grande ecole (escuela correcta) y tener las conexiones apropiadas. En Japón, tu carácter, lealtad y habilidad para poder estar con el grupo, puede ser más importante que lo que puedas lograr.

Este supuesto cultural tiene relación estrecha con la naturaleza de las relaciones con las personas, (jerarquía y autoridad, individualismo-colectivismo) como se verá más adelante.

➤ *Naturaleza de la realidad y la verdad*

En muchas culturas anglosajonas la verdad es sinónimo de hechos y cifras. En Francia, como contraste, las decisiones de negocios se basan en el análisis serio, no sólo de números sino de la lógica que los soporta. Los gestores franceses usan un enfoque inductivo en la resolución de problemas, derivando soluciones de la teoría. Esto irrita a los americanos que piensan que los franceses son demasiado teóricos y abstractos. El enfoque americano es más deductivo, la teoría se deriva de los datos y la experiencia.

Estas diferencias pueden causar muchos problemas cuando se realizan presentaciones de negocios, ya que mientras los americanos piensan que las presentaciones de los franceses son “aburridas” y que “no van directamente al grano”, los franceses piensan que las presentaciones americana son como el marketing, demasiado “directas” y “superficiales”.

Sin embargo, hay también otras culturas que confían más en los sentimientos, la intuición y la espiritualidad. Los gestores europeos no dejan de sorprenderse de que la toma de decisiones de algunos hombres de negocios en países como Brasil o en algunos lugares de Asia, sean asesorados por astrólogos o adivinos.

En síntesis, las soluciones a los problemas de la adaptación externa se muestran a través de supuestos culturales relacionados con el control sobre la naturaleza, la actividad humana y como es concebida la verdad.

Estas soluciones determinan las relación con la naturaleza, también tienen implicaciones en la gestión de las relaciones con las personas. Por ejemplo, puede ser que la percepción de falta de control sobre la naturaleza, incremente la necesidad percibida de efectuar control sobre las personas. En este caso, los controles sociales serán más importantes que los controles sobre las tareas. Por otro lado, la percepción de un menor necesidad de control sobre la naturaleza dará mayor énfasis en la gente (relaciones) más que en la tarea.

### **Integración Interna**

Los supuestos culturales relacionados con la naturaleza humana y cómo son gestionadas las relaciones entre las personas, proveen la solución a los problemas de la integración interna.

#### ➤ *Naturaleza humana*

Este supuesto cultural tiene relación directa con si la naturaleza humana es básicamente buena o básicamente mala. Algunas religiones toman como su punto de partida la idea de que la gente es básicamente mala (ej: pecado original) y que sólo puede ser redimida a través de ciertos actos de fe religiosa. Otras asumen que la gente es básicamente buena, que viven y trabajan para maximizar su potencial humano.

En la gestión de recursos humanos estos se traduce en las creencias acerca de los empleados: Teoría X y Teoría Y. En la Teoría X, se asume que los empleados son perezosos y que necesitan de supervisión y dirección constante. En la Teoría Y, se asume que los trabajadores pueden auto-dirigirse, que son capaces de tomar iniciativas y que pueden realizar su trabajo sin control externo. Los supuestos culturales acerca de la naturaleza humana determinan la posibilidad de delegar y la naturaleza de los sistemas de control. El concepto de empowerment parte del supuesto de que la gente es auto-dirigida y se auto-controla.

Los supuestos acerca de la naturaleza humana se relacionan con los de la naturaleza de las relaciones. Por ej. si se asume que la gente es básicamente “buena”, habrá mayor posibilidad de dar autonomía y espacio para la toma de iniciativa. Esto favorece una orientación hacia la tarea. Si por contraste, se considera a la naturaleza humana como básicamente “mala”, entonces habrá una mayor necesidad de control externo y supervisión, lo cual favorece una cultura orientada a las relaciones y un mayor énfasis en la jerarquía y otras formas de control social, como los grupos de presión.

➤ *Naturaleza de las relaciones humanas*

- *La importancia de la tarea vs. las relaciones*

Un supuesto cultural clave que distingue a las culturas es la importancia que se asigna a las relaciones sobre las tareas. La frase “Dejemos que esto sea estrictamente negocio”, suele confundir, sino es que ofende a muchos hombres de negocios en Asia, Latinoamérica y el Oriente Medio.

Ahí, los gestores prefieren hacer negocios con las gente que conocen. Es necesario establecer una relación personal, antes de realizar negocios. Por contraste, los americanos y europeos del norte prefieren enfocarse en la tarea y mantener de lado las relaciones personales.

- *La jerarquía: el rol del jefe*

La naturaleza de las relaciones también se refiere a cómo se estructuran dichas relaciones, es decir, a la jerarquía. En Francia, por ejemplo, el jefe es el jefe. En los países del norte de Europa en contraste, el jefe tiene menor importancia. La posición japonesa acerca de la jerarquía es más ambigua. Por un lado el jefe está más directamente involucrado con los trabajadores, borrando las distinciones entre trabajadores y jefes. Por otra parte, se espera que los trabajadores se involucren en el proceso de toma de decisiones.

*- Las relaciones con los pares (individualismo / colectivismo)*

La naturaleza de las relaciones también incluye cómo interactúan los pares. ¿se da una orientación hacia la cooperación o hacia la competencia? ¿es una orientación grupal o individualista?

En sociedades individualistas se supone que la gente cuida de si mismos y permanece emocionalmente independiente del grupo. El propio interés es la motivación dominante. En sociedades colectivistas, por otro lado, la preocupación principal es el grupo más que por el individuo. El individuo define su identidad a través de las relaciones con los otros, a través de la membresía que le otorga el grupo y la búsqueda de un sentimiento de pertenencia.

**Supuestos enlace**

Los supuestos sobre espacio, lenguaje y tiempo han sido estudiados por varios autores, especialmente por Hall y tienen relación con ambos temas, tanto la adaptación externa como la integración interna. Por ejemplo, mientras el lenguaje refleja y crea relaciones con la naturaleza (tal como los esquiadores definen la nieve o como los marineros describen el mar) también provee los significados de las relaciones entre las personas, en términos de lo que la gente dice y cómo lo dice.

Los supuestos relativos al espacio pueden referirse a cómo un grupo gestiona su relación con el medio ambiente a través del uso físico del espacio, como puede verse en la arquitectura y el diseño de interiores, así como la manera en que se hace uso del espacio personal en las relaciones y de cuánta distancia física y emocional puede existir entre las personas.

Y la visión del tiempo y de cómo lo gestionamos está en parte determinado por el grado de control que asumimos sobre la naturaleza, lo que a su vez determina la importancia otorgada a las relaciones o a la tarea en la naturaleza de las relaciones humanas.

### ➤ *Espacio*

Las soluciones ante los problemas de la disponibilidad de espacio determina nuestro uso del espacio, tanto física como personalmente. Por ejemplo, es fácilmente observable en la arquitectura o el diseño interior de casas y oficinas. En la arquitectura y diseño japonés la yuxtaposición de espacios interiores/exteriores reflejan una menor separación y mayor armonía entre las personas y su medio ambiente.

Si comparamos Japón, donde el espacio es limitado con los espacios amplios y abiertos de los Estados Unidos, en Japón hay por supuesto un alto valor puesto en el espacio físico, lo cual significa que el espacio personal es también cuidadosamente administrado. Podría decirse que el grado de formalidad o distancia personal, compensa la falta de espacio físico.

En los Estados Unidos como contraste, que no tiene problemas de espacio físico, hay menor énfasis en vivir en armonía o respetar la privacidad de las demás personas. La abundancia de espacio da la posibilidad de que las disputas puedan ser resueltas a través de la migración interna. La movilidad americana, tanto geográfica como profesional, es una manifestación de este supuesto cultural.

### ➤ *Lenguaje*

El uso del lenguaje puede representar la más visible, aunque quizá la menos comprendida de las influencias sobre nuestra cosmovisión.

Es a través del lenguaje que formulamos pensamientos y que experimentamos el mundo y a los demás. Nuestro lenguaje es un reflejo de nuestra experiencia, pero a la vez configura o modela lo que experimentamos. El lenguaje influye tanto nuestras relaciones con el medio ambiente como las relaciones con los demás.

Hall hizo la distinción entre culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto. En las culturas de bajo contexto, se espera que las comunicaciones sean claras, directas y explícitas. No se espera que se lea entre líneas. La persona y la situación no son particularmente relevantes para el discurso. Todos deben ser capaces de comprender el mensaje y tener la misma oportunidad de acceso a la información.

En las culturas de alto contexto, por contraste, la comunicación depende en gran medida de la persona y la situación. La información se comparte entre la gente y algunas personas tienen un acceso privilegiado más que otros. Mucho de lo que se comunica es comunicado en lo que no se dice, por lo que ser capaz de interpretar los signos no-verbales y el lenguaje corporal es crucial en estas culturas.

Estas diferencias entre culturas de alto y bajo contexto pueden causar problemas de comunicación, incluso entre personas que comparten la misma lengua materna. Por ejemplo entre los americanos y los británicos, donde en estos últimos el hablar es más sugestivo y donde la maestría en el lenguaje es considerada un signo de buena educación e inteligencia.

Finalmente, los supuestos culturales acerca del lenguaje determinan lo que debe o no debe ser dicho y cómo debe ser dicho. Esto se observa fácilmente en aquellos temas que son o no son sujetos apropiados de discusión, como la familia, la religión o la política. En algunas culturas de Asia por ejemplo, la expresión de las emociones puede ser considerada como un signo de inmadurez y de impulsividad peligrosa.

➤ *Tiempo*

Los supuestos acerca del tiempo también influyen nuestra relación con la naturaleza y con la gente. Estos supuestos han sido descritos por Hall como *tiempo monocrónico* y *tiempo policrónico*.

En las culturas anglosajonas y del norte de Europa el tiempo tiende a ser visto como un recurso limitado que se gasta. El tiempo es visto como “monocrónico”, estructurado de una manera lineal y secuencial. Los gestores de estos países normalmente esperan tener citas programadas en espacios de una hora o de media hora. Por supuesto, si se encuentran en medio de una discusión, ellos probablemente terminarán primero su conversación antes de darse cuenta de que una nueva persona ha llegado. Los gestores monocrónicos están muy preocupados (algunos dirían obsesionados) por comenzar las reuniones a tiempo y por gastar el tiempo productivamente.

En culturas de América Latina y del Oriente Medio el tiempo es experimentado como ilimitado y simultáneo, o sea, “policrónico”. Los gestores de estos países típicamente creen que el tiempo se expande para acomodarse a las actividades y que varias actividades pueden ocurrir al mismo tiempo. Como el tiempo es expandible, un gestor latinoamericano puede llegar tarde a un encuentro de negocios porque sería impensable no saludar a un colega o amigo en el pasillo sin detenerse a hablar o hacer contacto. El amigo se sentiría altamente ofendido. Los encuentros de negocios son con frecuencia fragmentados y con interrupciones de llamadas telefónicas o visitantes, así como varias discusiones pueden llevarse a cabo a la vez. Esto refleja la importancia de las relaciones, la cual puede resultar irritante para una persona más orientada a la tarea.

Las actitudes culturales hacia el tiempo también difieren en la importancia relativa otorgada al pasado, al presente y al futuro. Por ejemplo, los americanos no se preocupan sobre lo que ha pasado en el pasado, incluso el presente es visto como relativamente poco importante, comparado con lo “que pasará después”. Los gestores de Asia o Europa con frecuencia se quejan de que los americanos son demasiado impacientes y siempre están de prisa. En Europa o Asia, por otro lado, hay un mayor énfasis en el pasado y en la importancia de la tradición.

La orientación del tiempo también influye la actitud hacia el cambio. Los americanos tienden a ver el cambio como inherentemente bueno; hay una búsqueda permanente por nuevas y mejores formas de hacer las cosas y el futuro es visto con un enfoque optimista de mejoramiento del pasado. Para los europeos, por otro lado, el cambio puede ser visto como inherentemente peligroso, desde sus tradiciones largamente establecidas.

En Francia, por ejemplo, el pasado es invocado con frecuencia como una razón para no hacer algo: “No es posible, nunca ha sido hecho de esa manera antes”. Eso significa que el presente y el futuro están determinados por lo que ha sucedido en el pasado.



#### **4.5.2. Interpretando los patrones culturales**

Los supuestos culturales descritos hasta ahora están íntimamente interrelacionados. Por ejemplo, los supuestos relacionados al control sobre la naturaleza están relacionados con los supuestos relativos al tiempo y a la actividad. En culturas donde hay un control percibido sobre el medio ambiente, el tiempo es usualmente visto como monocrónico: el tiempo puede ser controlado a través de horarios y agendas. El control percibido sobre la naturaleza promueve el hacer y el logro. Esto a su vez refuerza la importancia del desempeño de la tarea vs. las relaciones, y la iniciativa del individuo más que la pertenencia al grupo. La importancia del desempeño tiende a alinearse con las verdades universales, reglas y regulaciones, así como a un lenguaje directo, de bajo contexto. Es importante seguir procedimientos y deletrear las cosas claramente, a fin de asegurarse de que ocurran de acuerdo a lo planeado.

Por otro lado, culturas donde existe el control percibido sobre la naturaleza es bajo, no creen que el tiempo pueda ser activamente gestionado. Dado el poco control sobre lo que ocurre, el tipo de persona que es uno es más importante que lo que uno hace – ser tiene prioridad sobre hacer y la adscripción sobre el logro personal. El desempeño de la tarea es visto como menos importante que las relaciones. El colectivo o grupo, entonces, llega a ser una importante fuente de control social, más que control sobre la tarea o el desempeño. Dada la importancia del grupo, hay una tendencia a haber más interacción entre la gente y mayor cohesión dentro del grupo. La lealtad es muy valorada y moverse de un grupo a otro llega a ser poco frecuente (baja movilidad). Asimismo, el lenguaje tiende a ser de alto contexto, ya que hay una gran cantidad de significados compartidos que han evolucionado a través del tiempo. Y como “salvar la cara” es algo muy importante para preservar la armonía, hay una mayor preocupación por los sentimientos que con los hechos absolutos.

Estos patrones no son mutuamente excluyentes ni exhaustivos. Las dimensiones pueden tomarse para representar extremos a lo largo de los cuales pueden ubicarse las diferentes culturas. Por ejemplo, el profesor André Laurent, en INSEAD, usa la noción de culturas “azules” o culturas “verdes” para designar los extremos de un continuo de la serie de interrelaciones descritas hasta ahora. Ver continuo en el cuadro

Azul	Verde
<b>Adaptación externa</b>	
<b>Naturaleza</b>	
Control sobre la naturaleza -----	Fatalismo
Tolerancia a la incertidumbre -----	Evitar la incertidumbre
<b>Actividad</b>	
Hacer -----	Ser
Logro -----	Adscripción
La verdad en los números -----	Sentimientos
Realidad es material -----	Espiritual
<b>Integración Interna</b>	
<b>Naturaleza humana</b>	
Básicamente buena -----	Básicamente mala
<b>Relaciones</b>	
Orientadas a la tarea -----	Relaciones
Logro -----	Bienestar social
Igualitario -----	Jerárquico
Individual -----	Colectivo
<b>Supuestos enlace</b>	
<b>Espacio</b>	
Público -----	Privado
<b>Lenguaje</b>	
Explícito (bajo contexto) -----	Implícito (alto contexto)
Neutral -----	Emocional
<b>Tiempo</b>	
Limitado (lineal, secuencial) -----	Sin límite (cíclico, simultáneo)
Futuro -----	Presente ----- Pasado

*Cuadro 19. Analizando y diagnosticando culturas, según André Laurent  
Fuente: Adaptado de Schneider & Barsoux, 1997: 43*

Esto promueve una discusión sobre las fuerzas y las debilidades, así como las competencias y patologías de los prototipos culturales sin ser distraído por los estereotipos de países específicos. Enfocándose en las dimensiones por si mismas, permite también discutir y comprender las diferencias culturales entre las industrias, compañías y funciones dentro de las empresas, así como entre países. Así, mientras que un país en particular puede tender hacia el extremo azul en una dimensión, una compañía dada dentro de ese país, puede caer más hacia el extremo verde.

Para finalizar este apartado, sólo recordar que los supuestos culturales representan el nivel más profundo de la cultura, es decir, lo dado por sabido de nuestra cosmovisión. Es en ese nivel donde debemos buscar el significado del comportamiento, de las creencias y los valores. Estos supuestos están tan introyectados que con frecuencia se necesita de una persona extranjera para detectarlas. Aún así, ellos no pueden acceder a través de preguntas directas, sino a través de inferencias. Una vez inferido, estos supuestos necesitan de ser validados, probados a través de preguntar y observación cercana. Con el paso del tiempo, los patrones del comportamiento, creencias y valores comienzan a proveer un mapa coherente que refleja la lógica inherente de la otra cultura o de la propia, si es la analizada con objeto de diagnóstico cultural.

#### **4.5.3. La gestión de recursos humanos y las dimensiones culturales en la empresa**

De la misma manera que los comportamientos, creencias y valores de las personas responden a determinados supuestos culturales subyacentes, las prácticas de las organizaciones en general y de la gestión de los recursos humanos también, son reflejo de ciertos supuestos culturales, que si podemos inferir (diagnosticar) nos darán la posibilidad de tener un mayor grado de efectividad intercultural al comunicarnos, al negociar, al trabajar en equipo, así como al resolver problemas, o bien, al desarrollar soluciones acordes a la diversidad cultural presente en la organización.

A continuación se muestra el cuadro 20, donde Schneider & Barsoux (1997) han realizado una valiosa síntesis comparativa entre las funciones principales de la gestión de los recursos humanos (a) selección; b) inducción o socialización; c) formación o capacitación; d) evaluación del desempeño; e) compensación o retribución y f) desarrollo de la carrera) con los supuestos culturales básicos antes descritos, que pueden subyacer a cada una de las funciones básicas de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Funciones de Recursos humanos	Supuestos o determinantes culturales
<p><b>Selección</b>                      ¿a quién contratar? ¿cómo contratar?                      * comportamientos deseados – enfoque en habilidades / personalidad?                      * ¿especialistas vs. generalistas?                      * ¿competencias necesarias?                      * ¿Qué tan importante es “lo que sabes” vs. “a quien conoces”?</p>	<p>* Hacer vs. ser                      * Evitar la incertidumbre                      * Poder / Jerarquía                      * Individual vs. colectivo                      * Tarea vs. relaciones</p>
<p><b>Inducción / Socialización</b>                      * ¿qué tipo de “ritos de iniciación” son aceptables?                      * ¿qué tipo de mensaje se dará? ¿competencia vs. cooperación?                      ¿esfuerzo individual vs. esfuerzo grupal?                      * ¿hasta qué punto deben hacerse esfuerzos para asegurarse que la “cultura corporativa es compartida”                      * ¿hasta qué punto la cultura corporativa debe hacerse explícita (pins, posters, eslogans, etc.?)</p>	<p>* Tarea vs. relaciones                      * Individual vs. colectivo                      * Alto vs. bajo contexto</p>
<p><b>Formación / Capacitación</b>                      * ¿con qué objetivos?                      - ¿desarrollar perspectiva generalista vs. especialista?                      - ¿adquirir conocimientos de la compañía vs. habilidades técnicas específicas?                      - ¿ampliación o rotación de puestos?                      - ¿rol del mentor?                      - ¿competencias vs. construcción de redes?                      * ¿cómo se determinan las necesidades?                      - ¿por la compañía? ¿por el individuo?                      - ¿quién es enviado a la formación?                      * ¿qué métodos de formación son más efectivos?                      - Casos                      - Lecturas                      - Ejercicios experienciales                      - ¿centrado en el profesor vs. el estudiante?                      - ¿trabajo en equipos?</p>	<p>* Evitar la incertidumbre                      * Individual vs. colectivo                      * Jerarquía                      * Tarea vs. relaciones</p>
<p><b>Evaluación del desempeño</b>                      * ¿hasta qué punto es evaluado el esfuerzo del individuo vs. el del grupo?                      * ¿hasta qué punto es útil el establecimiento de objetivos?                      * ¿hasta qué punto la gente espera retroalimentación? ¿de quién?                      * ¿hasta que punto sería aceptada la crítica?</p>	<p>* Individual vs. colectivo                      * Jerarquía                      * Ser vs. hacer                      * Tiempo monocrónico vs. tiempo policrónico                      * Alto vs. bajo contexto</p>
<p><b>Compensación o retribución</b>                      * ¿quién consigue qué?                      * ¿hasta qué punto el sueldo debe estar ligado al desempeño?                      * ¿hasta qué punto los bonos son efectivos?                      * ¿hasta qué punto debe ser recompensado el individuo vs. el equipo?                      * ¿qué cantidad del sueldo debe ser fijo vs. variable?                      * ¿hasta qué punto son preferidas las recompensas monetarias vs. las no monetarias?</p>	<p>* Hacer vs. ser                      * Jerarquía                      * Control sobre la naturaleza vs. fatalismo                      * Individual vs. colectivo                      * Evitar la incertidumbre</p>
<p><b>Desarrollo de la carrera</b>                      * ¿quién es promovido?                      * ¿qué determina el éxito en la carrera?                      * ¿qué tipos de caminos son deseables?                      - ¿reclutamiento interno vs. externo?                      - ¿intra funciones o inter funciones?                      - ¿dentro de la compañía / industria o entre compañías / industrias?                      - ¿entre gobierno y empresas?                      * ¿hasta qué punto la gente se mueve? ¿disposición a la movilidad?</p>	<p>* Ser vs. hacer                      * Individuo vs. colectivo                      * Tarea vs. relaciones                      * Evitar la incertidumbre</p>

Cuadro 20. Las funciones de la gestión de recursos humanos y los supuestos o determinantes culturales relacionados

Fuente: Adaptado de Schneider & Barsoux, 1997: 132-133

La competencia intercultural, una de las competencias clave para la gestión de recursos humanos en las empresas del siglo XXI

Asimismo, estos autores proponen una síntesis comparativa entre las funciones básicas del funcionamiento de los equipos multiculturales (a) estrategias de tarea y b) estrategias de proceso) con cada una de los supuestos culturales que pueden estar relacionados y subyacentes en cada una de dichas estrategias, lo cual puede permitir un análisis y diagnóstico para facilitar la gestión de los equipos multiculturales. Ver cuadro 21

Estrategias de tarea	Supuestos o determinantes culturales
<p><b>Creando un sentido o propósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿cuál es la misión del equipo? ¿qué tan explícita debe ser?</li> <li>* ¿cuáles son las metas y objetivos del equipo? ¿Hasta qué punto deben ser medidos?</li> <li>* ¿quién debe ser un miembro?</li> <li>¿Cuáles son las prioridades del equipo? ¿horario?</li> <li>¿presupuesto? ¿calidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tarea vs. relación</li> <li>* Ser vs. estar</li> <li>* Jerarquía</li> <li>* Individual vs. colectivo</li> <li>* Alto vs. bajo contexto</li> <li>* Monocrónico vs. policrónico</li> </ul>
<p><b>Estructurando la tarea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Hasta qué punto debe ser estructurada la agenda?</li> <li>* ¿hasta qué punto deben ser claramente establecidas las “reglas del juego”?</li> <li>* ¿Qué necesidades deben cubrirse? ¿por quién?</li> <li>* ¿cómo debe gestionarse el tiempo? ¿qué tan importantes son las fechas límite? ¿qué pasa si las fechas límite no se cumplen?</li> <li>* ¿cómo debe dividirse el trabajo?</li> <li>* ¿qué debe realizarse juntos? ¿qué aparte?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evitar la incertidumbre</li> <li>* Monocrónico vs. policrónico</li> <li>* Alto vs. bajo contexto</li> </ul>
<p><b>Asignando roles o responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿quién hace qué? ¿quién es responsable de qué?</li> <li>* ¿debe asignarse un líder? ¿basado en qué criterios? ¿competencias? ¿habilidades interpersonales? ¿posición jerárquica?</li> <li>* ¿cuál es el rol del líder? ¿tomar decisiones? ¿facilitar las discusiones? ¿obtener recursos?</li> <li>* ¿quién debe asistir a las reuniones y cuándo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Individual vs. colectivo</li> <li>* Poder y estatus</li> <li>* Evitar la incertidumbre y control</li> <li>* Tarea vs. relaciones</li> </ul>
<p><b>Tomando decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿cómo deben tomarse las decisiones? ¿mediante voto? ¿por consenso? ¿por compromiso?</li> <li>* ¿quién se espera que tome las decisiones? ¿el líder vs. el equipo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Individual vs. colectivo</li> <li>* Alto vs. bajo contexto</li> <li>* Jerarquía</li> </ul>
<b>Estrategias de proceso</b>	
<p><b>Integrando el equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿cómo se desarrolla la confianza?</li> <li>* ¿cuándo tiempo se dedica a actividades sociales?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tarea vs. relaciones</li> <li>* Monocrónico vs. policrónico</li> <li>* Alto vs. bajo contexto</li> </ul>
<p><b>Escogiendo como comunicar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿cuál es la lengua de trabajo? ¿quién decide?</li> <li>* ¿cómo manejar el desequilibrio en los niveles de fluencia?</li> <li>* ¿qué tipo de tecnología de comunicación puede ser usada?</li> <li>* ¿qué es una presentación efectiva?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poder</li> <li>* Individual vs. colectivo</li> <li>* Alto vs. bajo contexto</li> <li>* Monocrónico vs.</li> </ul>

	policrónico
<b>Logrando la participación</b> * ¿cómo se puede asegurar la participación de todos los miembros? * ¿hasta qué punto a algunos miembros se les da más que credibilidad que a otros? * ¿se ignoran las aportaciones de algunos miembros? * ¿quién escucha a quién? * ¿quién interrumpe a quién?	* Poder * Individual vs. colectivo
<b>Resolviendo conflictos</b> * ¿cómo se maneja el conflicto? ¿se evita? ¿se confronta? * ¿quién se adapta a quién? ¿se busca la colaboración? * ¿hasta qué punto hay compromiso? ¿es vista la negociación como un ganar / perder, perder / ganar o ganar / ganar?	* Tarea vs. relaciones * Poder * Individual vs. colectivo
<b>Evaluando el desempeño</b> * ¿cómo y cuándo se evalúa el desempeño? * ¿es la evaluación un proceso de ida y vuelta? * ¿qué tan directa puede ser la retroalimentación?	* Alto vs. bajo contexto * Poder * Individual vs. colectivo

Cuadro 21. *Las estrategias de la gestión de equipos multiculturales y los supuestos o determinantes culturales relacionados*

Fuente: Adaptado de Schneider & Barsoux, 1997: 186

## A MODO DE SINTESIS DEL CAPITULO

La creciente diversidad cultural de nuestras sociedades se ve reflejada sin duda alguna en el ámbito laboral, donde la convivencia de empresas y personas de diverso origen nacional es cuestión cotidiana a nivel global, en el entorno europeo y un fenómeno igualmente creciente en el estado Español.

De la misma manera que el fenómeno migratorio en general tiende a tener cierto perfil, en la migración por motivos laborales en el estado Español, se tiene un perfil marcado por los siguientes rasgos: a) mayormente masculina (63%); b) con una media de edad de 35 años; c) de todas las procedencias, un tercio de América Latina, otro tercio de la Unión Europea y una cuarta parte de Africa; d) concentrados geográficamente en Madrid y Cataluña (44%), donde hay la mayor cantidad de empresas y por tanto demanda laboral; e) distribuidos en todos los sectores, 51% en servicios, 23% en construcción y 19% en agricultura y f) trabajadores por cuenta ajena (70%).

Ante este perfil tan diverso de la mano de obra extranjera, 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 de desarrollar estrategias formales de gestión de la diversidad de las personas, buscando alineamiento y unidad en la diferencia.

Estas estrategias están siendo apoyadas a nivel internacional por las normativas que piden a las empresas una responsabilidad social en sus políticas y operaciones, así como una gestión de recursos humanos que busque la integración y evite la exclusión social.

Las principales áreas de acción que permiten que una empresa adquiera cada vez más un enfoque intercultural, se encuentran en las *políticas y normas de la empresa*, en las *prácticas regulares de la gestión de sus recursos humanos* y en el *clima organizacional que ambas favorecen*.

Una de las prácticas de recursos humanos donde se puede aportar mucho como parte de esta estrategia es en la formación de recursos humanos para el desarrollo de la competencia intercultural, ya que dicha competencia es la clave para que la gestión de la diversidad cultural de los recursos humanos sea inclusiva y para que el trabajo en equipos multiculturales sean efectivo y satisfactorio para todos sus miembros.

De acuerdo a los estudios y modelos revisados destaca el hecho de que entre las 10 competencias más importantes para la gestión de las organizaciones del siglo XXI, las 3 más importantes sean: *a) comprensión interpersonal intercultural; b) cooperación y trabajo en equipo y c) comunicación y/o comunicación intercultural*, con porcentajes que van del 60 al 90 %, con lo cual queda más que evidenciada la importancia prioritaria que los estudiosos del tema de la gestión en las organizaciones otorgan a las competencias interculturales, como parte del perfil de competencias requeridas para el futuro.

Por otro lado, según el análisis de los estudios vs. el Modelo de competencias interculturales transversales de Aneas (2003), se encontró que la macrocompetencia Afrontar obtuvo una mayor frecuencia que las otras dos, (43 vs, 28 de Relacionarse y 27 de Diagnosticar), lo cual podría ser un reflejo de la orientación a resultados y/o el enfoque práctico requerido usualmente en las organizaciones.

No obstante, según el análisis interno de las competencias que integran cada una de las tres “macrocompetencias”, muestran equilibrio en las menciones y esto puede indicarnos que todas son parte de un mismo conjunto y proceso por lo que todas son necesarias y se complementan, ya que cada una de ellas realiza su aporte insustituible al proceso de desarrollo de la competencia intercultural.

En cuanto a contenido, las competencias incluidas en diagnosticar tienen un enfoque en cuatro dimensiones: a) diagnosticar la propia competencia; b) diagnosticar a los otros; c) diagnosticar el entorno interno de la organización y d) diagnosticar el entorno externo de la organización.



En cuanto a las competencias incluidas en Relacionarse, aparecen la habilidad de comunicación con cuatro dimensiones (verbal / no – verbal / escucha activa y retroalimentación); la habilidad de trabajo en equipo con dos dimensiones: trabajar y gestionar equipos multiculturales. La habilidad de negociación incluye un enfoque de diálogo ganar – ganar.

Por último, las competencias incluidas en Afrontar muestran en la competencia llamada “Autoaprendizaje” tres dimensiones: a) apertura, interés y curiosidad cultural, b) sensibilidad intercultural, así como c) tolerancia y evitar el etnocentrismo. En la competencia “Resolver problemas” se destacan la capacidad de adaptación y la resistencia al estrés. Finalmente, la competencia desarrollo de soluciones muestra dos dimensiones: a) flexibilidad intercultural, así como b) gestión de recursos humanos.

En síntesis, podría decirse que el desarrollo de la competencia intercultural es un aprendizaje que cada persona realiza (autoaprendizaje), a través de alguno de los cinco ámbitos principales donde el individuo aprende o desarrolla dicha competencia, a saber, los ámbitos de experiencia directa: a) comunicándose; b) trabajando en equipo; c) negociando; d) resolviendo problemas y e) desarrollando soluciones.

Cada persona, al experimentar las situaciones interculturales no lo hace en el vacío, sino que lo hace teniendo como fondo un mapa mental (conciencia cultural) que le permite diagnosticar a las personas y las situaciones interculturales. Es aquí donde son útiles los supuestos y dimensiones culturales que se revisaron en la parte final del capítulo, ya que ellos pueden ser valiosas herramientas para interpretar los patrones culturales presentes en las organizaciones y poder así efectuar un diagnóstico lo más preciso posible, o al menos lo menos etnocéntrico posible.

Finalmente, en la medida que la persona se enfrenta y experimenta las situaciones interculturales, dicha vivencia irá alimentando el autoaprendizaje y por tanto irá modificando el mapa mental propio, para el afrontamiento de nuevas experiencias, con lo cual se cierra el ciclo permanente de desarrollo de la competencia intercultural.



# **ANEXOS**

## **20 estudios y/o publicaciones analizados sobre las competencias para la gestión en el siglo XXI**

1) *Phatak (1992)*, en su libro *International Dimensions of Management* plantea que las características ideales de un gestor internacional son nueve:

- a) Habilidades técnicas
- b) Habilidades de gestión
- c) *Empatía cultural*: “conciencia y deseo de comprender las razones por las que las personas de otra cultura se comportan como lo hacen”. *Es crítico para el éxito laboral en el extranjero que el candidato sea sensible a las diferencias y similitudes culturales entre su propio país y el país anfitrión.* “debe tener una filosofía personal que acepte el valor de la diferencia en las demás personas y que tenga la habilidad de comprender la lógica interna y la explicación de la manera de vivir de los otros.

Debe ser tolerante hacia los patrones culturales externos y evitar realizar juicios sobre los otros a través de sus propios valores y criterios”. Empatía cultural es una competencia indudablemente muy deseable, aunque es difícil de identificar en un candidato.

d) *Adaptabilidad y flexibilidad para integrarse con otras personas, con otras culturas; adaptarse al cambio; resolver problemas; sensibilidad para captar las diferencias en cultura, política, religión y ética*

e) Habilidades diplomáticas: *habilidad negociadora*

f) Habilidad lingüística

g) Motivos personales

h) Estabilidad emocional y madurez

i) Adaptabilidad de la familia

2) *Parker (1994)* realiza un estudio con 300 gestores exitosos de alto rango y reporta una serie de *características del líder efectivo del futuro*, a saber:

a) un tomador de riesgos

b) *un educador e integrador de equipos*

c) *un internacionalista, un hombre o mujer del mundo*

d) un animal político

e) un ciudadano, que comparte con los demás ciudadanos en el ámbito laboral la preocupación por la comunidad como un todo

3) *Murprey (1994)* catalogó en su tesis doctoral las *habilidades, conocimientos y actitudes que los altos ejecutivos requerirían para el año 2005*, a través de la comparación y contraste de ejecutivos y académicos Americanos, Europeos y Japoneses, encontrando las siguientes ocho necesidades o competencias:

- a) conocimiento del negocio global
- b) *tolerancia hacia otras culturas*
- c) aprender en forma continua
- d) un segundo idioma
- e) *experiencia internacional (fuera de su país de origen)*
- f) creatividad
- g) perspectiva global
- h) ser capaz de utilizar las habilidades de otros

4) *Rhinesmith (1995)*, en su artículo *Open the door to a global mindset*, identificó *seis nuevos estados mentales para los gestores globales*:

- a) búsqueda de información de múltiples fuentes a fin de crear y sostener la competitividad global
- b) balancear paradojas: identificar, analizar y manejar intuitivamente las complejas relaciones que influyen la efectividad personal y organizacional; balancear necesidades contradictorias.
- c) creer más en los procesos que en las estructuras: resolver los problemas organizacionales vía los procesos que integran a las personas y no las estructuras organizacionales
- d) *un estado mental que valore las diferencias requiere de la habilidad para trabajar con personas de diferentes habilidades funcionales, niveles de experiencia y antecedentes culturales – y hacerlo con sensibilidad y conciencia del acervo personal y profesional propio.*
- e) gestionando el cambio: “los gestores efectivos fluyen con el cambio”
- f) búsqueda del aprendizaje continuo requiere de la habilidad para reinventarse a uno mismo y la profesión

5) *McLandsborough (1995)*, identificó en un estudio las *competencias requeridas por los gestores globales según la percepción de los reclutadores de ejecutivos de los Estados Unidos* y comparó las competencias identificadas con las que la literatura profesional plantea como necesarias para el éxito en las relaciones de los negocios globales, encontrando competencias que agrupó en cuatro categorías:

- a) administrativas: trabajo con la gente, integración de equipos y liderazgo
- b) técnicas
- c) personales: toma de decisiones, iniciativa y creatividad
- d) *multiculturales: flexibilidad cultural, habilidades en la lengua del país anfitrión, tolerancia hacia las diferencias y efectividad intercultural.*

6) *ESADE (1995)*, junto con Andersen Consulting, editaron un libro llamado “El Directivo del futuro”, en el cual como producto de un estudio con dos vueltas de método Delphi plantean que las *cualidades más importantes del directivo del futuro* son cinco:

- a) Convencimiento vs. mando
- b) Toma de decisiones
- c) Flexibilidad
- d) Coordinación (incluye liderazgo)
- e) Tenacidad

Por otro lado, mencionan que las cinco cualidades que requieren de más grado de mejora son:

- a) Flexibilidad
- b) aprendizaje
- c) creatividad
- d) toma de decisiones
- e) desarrollo de personas

Asimismo, las áreas de conocimiento que necesitan mejorar son: a) gestión estratégica, b) *recursos humanos* y c) idiomas

7) *Tijmstra & Casler (1995)*, plantean que el actual y continuo proceso de integración de la Unión Europea, así como las tendencias del entorno a nivel global hacen surgir nuevas demandas formativas para los gestores de las organizaciones. La formación de los nuevos gestores en Europa incluye cuatro importantes aspectos de aprendizaje: conciencia, conocimientos, habilidades y actitudes.

El conocimiento de Europa y su entorno social, político y económico es un aspecto “duro” del aprendizaje, basado en datos. Cursos cortos de formación pueden proveer soluciones efectivas para la necesidad de formar un conocimiento básico europeo.

Las actitudes en contraste, son un elemento “suave”, basado en sentimientos (valores) profundos e inconscientes, tanto personales como sociales, compartidos por los miembros de la misma cultura o grupo cultural. Requiere de mucho tiempo tanto el desarrollar nuevas actitudes como tratar de modificarlas. Programas de desarrollo y experiencia directa en el trabajo son formas efectivas para la formación de las actitudes.

*Conciencia de Europa y sensibilidad a sus diferencias y similitudes* se puede desarrollar a través del conocimiento y la experiencia directa. La formación de este aspecto es el resultado de esfuerzos de corto y largo plazo.

Las *habilidades para la gestión* en Europa (incluyendo *liderazgo, comunicación intercultural y dominio de lenguas*) pueden ser aprendidas y desarrolladas intensivamente en el ámbito laboral.

Concluyen Tijmstra, & Casler (1995), que a través de educación, experiencia y desarrollo es posible lograr la transformación de los gestores nacionales en gestores europeos.

8) *Odenwald (1996)*, sugiere que los miembros de equipos globales debieran demostrar las siguientes competencias globales:

- a) habilidades de escucha
- b) resolución de conflictos
- c) planeación de proyectos

d) computación

e) *competencias interculturales*, como el interés en diferentes culturas y prácticas de negocio; reacción inicial de no juicio ante las diferencias culturales; comprensión conceptual de la fuerza de las diferencias; apreciación por las diferencias de la gente y su valor del tiempo; la habilidad para aprender de los viajes y de la interacción con empleados en otros países del mundo.

f) sentido del humor

9) *Van Auken (1996)* plantea *seis competencias clave en los negocios internacionales y sus implicaciones para los gestores de los Estados Unidos*, en diferentes momentos o prácticas de la gestión.

- Las operaciones globales *requieren desarrollar las habilidades de empleados de diverso origen cultural*
- El benchmarking requiere mejorar las capacidades para la calidad y la mejora continua
- La presión sobre la productividad requiere la habilidad para motivar a los empleados en la ausencia de incrementos regulares en sus pagos, beneficios decrecientes, etc.
- *La gestión intercultural requiere de habilidades no-etnocéntricas para trabajar colaborativamente con socios externos.*
- La nueva tecnología requiere de habilidades en dominio de la tecnología para mejorar la productividad
- Reaprender y re-entrenarse requiere de introducir nuevos procesos operativos en el lugar de trabajo a través del aprendizaje continuo.

10) *Tung (1997)*, plantea que las habilidades y competencias clave tradicionalmente requeridas para los ejecutivos en asignaciones internacionales también serán requeridas para los gestores en los contextos nacionales, por lo que *las competencias clave requeridas para los gestores tanto en contextos nacionales como internacionales en el siglo XXI serán tres:*

a) la habilidad para balancear las demandas conflictivas de la integración global vs. la responsabilidad local



- b) la habilidad para trabajar en equipos integrados por personas de múltiples funciones /disciplinas, diferentes compañías y diversos antecedentes industriales; y
- c) *la habilidad para gestionar y/o trabajar con personas de diversos orígenes raciales/étnicos*

Como parte del desarrollo de las tres competencias antes mencionadas, los gestores requieren *desarrollar la competencia comunicativa, las habilidades de negociación, tener conciencia de otras culturas y efectuar aprendizaje de idiomas.*

11) *Schneider & Barsoux (1997)*, estudiosos del tema de la gestión intercultural (cross-cultural management) en el ámbito europeo, plantean que ya no es estrictamente necesario salir del propio país de origen para enfrentarse con lo internacional y con la diversidad cultural, por lo que cada vez más se requiere prepararse para esta nueva realidad aunque se trabaje en el propio país, se requiere de una *mentalidad internacional y sensibilidad cultural.*

“Las compañías esperan que sus empleados operen en el extranjero, quizá por cortos periodos de tiempo o como parte de equipos multidisciplinarios, multiculturales. Aún más, gracias a los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación, el contacto por fax, e-mail y teleconferencia son cada vez más comunes. Por ello, aún aquellos que rara vez salgan de su propio país, pueden encontrarse en situaciones donde requieran interactuar con extranjeros...por lo que la sensibilidad cultural es ahora una demanda a todos los niveles de la organización”. (Schneider & Barsoux, 1997: 158)

Estos autores proponen *9 competencias para gestionar las diferencias en el extranjero y 7 competencias adicionales para gestionar las diferencias en el propio país.* Ver cuadro 1

Brevemente describiré los que los autores entienden por 4 de las 7 competencias que se requieren para la gestión de las diferencias culturales en el propio país. (Schneider y Barsoux, 1997: 167-169)

<b>COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN EL EXTRANJERO</b>	<b>COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN EL PROPIO PAÍS</b>
Habilidades para las relaciones interpersonales	Comprender las interdependencias del negocio
Habilidad lingüística	<i>Responder a diferentes culturas simultáneamente</i>
Motivación para vivir en el extranjero (curiosidad cultural)	<i>Reconocer las diferencias culturales “en casa”</i>
Habilidad para tolerar y manejar la incertidumbre	Estar dispuesto a compartir el poder
Flexibilidad	<i>Demostrar complejidad cognitiva</i>
Paciencia y respeto	<i>Adoptar un enfoque de “cultura general”</i>
<i>Empatía cultural</i>	Aprender y reaprender rápidamente
Fuerte sentido de sí mismo	
Sentido del humor	

*Cuadro 1. Competencias para la gestión de las diferencias culturales*  
Fuente: *Elaboración propia a partir de Schneider & Barsoux, 1997: 163-170*

### **Responder a diferentes culturas simultáneamente**

La conciencia cultural de un gestor internacional debe ampliarse más allá de la pericia (conocimiento y experiencia) de una sola cultura. Manejar personas de muy diferentes culturas hace que la tarea de aprender todas las diversas costumbres, actitudes, gustos y aproximaciones a los negocios una difícil, por no decir imposible tarea.

Aún más, el contacto con otras culturas no es secuencial, como en el caso del gestor expatriado, sino simultáneo. En otras palabras, el gestor “internacional” debe ser capaz de manejarse con grupos mixtos de personas todo al mismo tiempo.

La creencia tradicional de que el gestor expatriado es una persona que obtiene resultados a través de personas que son muy diferentes de ellos, está dando un giro: el gestor internacional es actualmente alguien que puede obtener resultados a través de personas que además son muy diferentes entre sí unos de otros.

### **Reconocer las diferencias culturales “en casa” (en el propio país)**

Esta tarea se está convirtiendo en algo cada vez más difícil por la tendencia a olvidar o no dar suficiente importancia a las diferencias culturales en el propio país. Las diferencias culturales son esperadas en el extranjero, pero en el propio país se asume

con frecuencia que el extranjero hará el esfuerzo por adaptarse a “nuestra manera”, a fin de encajar con la cultura dominante.

Tomando este camino, podemos no sólo alienar a los otros sino que fallamos de manera importante en capitalizar los beneficios potenciales del reconocimiento de la diversidad y del insospechado valor añadido con que los extranjeros pueden contribuir desde su diferente experiencia, habilidades y perspectiva.

### **Demostrar complejidad cognitiva**

A fin de que un gestor pueda ser efectivo interculturalmente se requiere de la habilidad para reconocer simultáneamente la necesidad de diferenciar a la vez que comprender la necesidad de integrar, a múltiples niveles y en múltiples ubicaciones, dentro como fuera de la organización. La habilidad de responder a las necesidades concurrentes derivadas de la responsabilidad local y las demandas derivadas de la integración global, exige la creación de una “matriz o mapa mental” (matrix of the mind). La habilidad de pensar multidimensionalmente mientras se observan las interrelaciones de las dimensiones se ha denominado “complejidad cognitiva”.

### **Adoptar un enfoque de “cultura general”**

Al tratar simultáneamente diferentes culturas, los gestores necesitan desarrollar un enfoque de “cultura general”. Más que tener conocimiento de una cultura particular, los gestores internacionales necesitan ser conscientes de las claves que indican diferencias culturales, sean a nivel nacional, corporativo o funcional. De acuerdo con este enfoque, es importante identificar qué dimensiones de la cultura son relevantes, más que conocer las tendencias centrales de cada país en particular. Este enfoque contrasta con el “cultura específico”, enfoque típicamente utilizado en la oferta de formación a expatriados en el pasado.

*12) Barker (1998), realizó una investigación con ejecutivos de los Estados Unidos en 12 compañías incluidas en la lista Fortune 1000, a fin de conocer las percepciones de los hombres de negocios acerca de las habilidades que los empleados contratados recién graduados de las escuelas de negocios, deberían tener para responder a las necesidades de las organizaciones.*

Las principales fuerzas de los recién graduados contratados fueron: expertise técnico específico, siendo la habilidad cuantitativa la habilidad más desarrollada. Por otro lado, las habilidades que requieren mejora y que no se encuentran actualmente se concentran en cinco competencias:

- Comunicación oral, escrita y las relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Perspectiva interdisciplinaria, interfuncional
- Receptividad al cambio y
- *Conciencia intercultural*: un creciente número de compañías multinacionales en el mundo enfoca su atención en la conciencia intercultural. *Fluidez en al menos dos idiomas, formación intercultural y formación en sensibilidad cultural* son recomendados para aquellos que entran al mercado laboral.

Cabe destacar que cuando se les preguntó a los entrevistados ¿qué características internacionales / interculturales eran necesarias en las nuevas contrataciones? Ocho entrevistados indicaron que el dominio de idiomas extranjeros, ocho dijeron que *la sensibilidad cultural y adaptación a los enfoques de resolución de problemas de otras culturas*. Cuatro dijeron no ver ninguna aplicación a esta pregunta porque la mayoría de sus compañías trabajaban como multinacionales descentralizadas.

13) Saterlee (1999) realizó un estudio sobre cuáles eran *las habilidades y actitudes clave requeridas para ser exitoso en los negocios internacionales en el siglo XXI*, utilizando los resultados del estudio realizado por McLandsborough, W. (1995). Utilizó la técnica Delphi en tres rondas con 36 *expertos en negocios internacionales, en Canadá, México y los Estados Unidos*.

La compilación de los resultados de las tres rondas dio un puntaje promedio máximo de nueve a 8 de las 22 competencias incluidas en el cuestionario, a saber:

- Toma de decisiones
- Integración de equipos
- Trabajar con gente
- Visión estratégica

- Visión global
- Ética
- Información / Comunicación
- *Efectividad intercultural*

14) Gow & McDonald (2000), realizaron un estudio en Australia para conocer los atributos requeridos en el mundo laboral del futuro (2005) para los graduados universitarios. Se obtuvieron los atributos en un panel de expertos; después 127 empleadores y 84 educadores participaron en una encuesta a fin de obtener la percepción sobre la importancia de dichos atributos para el año 2005. Se realizó análisis factorial y se obtuvieron 4 factores:

- Adaptabilidad al cambiante mundo laboral
- *Competencia intercultural*: incluye aspectos como *comprensión de los negocios internacionales y de los eventos globales de actualidad; conocimientos de los sistemas económicos, legales, políticos e historia de otros países; conocimiento y aprecio por la cultura de otros países, así como hablar una lengua foránea y ser apto en la comunicación intercultural.*
- Responsabilidad
- Habilidades para la gestión de negocios

15) Casado (2000), en su libro "El directivo del siglo XXI", cita un estudio de Andersen Consulting & The Economist realizado en 1998, el cual muestra algunas de las principales competencias que debe reunir el directivo actual y del futuro:

a) aptitudes para la comunicación	94%
b) Toma de decisiones	89%
c) Habilidad para forjar relaciones	77%
d) <i>Sensibilidad intercultural</i>	73%
e) Resolución de conflictos	58%
f) Superación de la ambigüedad	57%
g) Conocimientos técnicos	53%

16) Leblanc (2001) plantea que en el contexto europeo las compañías y los gestores requieren de competencias tanto para la diferenciación como para la integración. Las habilidades requeridas para la diferenciación son esenciales para la gestión "local" exitosa y serían:

- a) obtener e interpretar información acerca de contextos foráneos (instituciones locales, legislaciones, prácticas de marketing, etc.)
- b) informar y comunicar efectivamente las políticas de la compañía en entornos externos
- c) negociar contratos, asociaciones, etc. en entornos foráneos
- d) ser aceptado como un representante foráneo de la propia compañía en el extranjero
- e) *gestionar de manera efectiva las operaciones y al personal local en el extranjero*
- f) tolerar y ajustarse personalmente a las condiciones locales (tolerancia a la expatriación) y
- g) enfrentarse en el largo plazo con una gran variedad de contextos foráneos

Las habilidades de integración proveen la habilidad de construir políticas y una perspectiva Europea desde la diversidad de los puntos de vista nacionales. Incluye las habilidades de:

- a) ver a Europa como una región única dentro de la cual las diferenciaciones tradicionales (nacionales) o las nuevas (subregionales) deberán ser aceptadas o desarrolladas (ej: nuevos segmentos de mercado)
- b) desarrollar elementos de un marco de referencia común para las estrategias, políticas y operaciones de la compañía a un nivel europeo (ej: habilidad para desarrollar una cultura común de la compañía)
- c) construir comunidades (commonalities), tanto a nivel de la compañía como funcional (procedimientos comunes, especificaciones de producto, estándares, políticas, etc.) con un punto de vista que permita conseguir economías de escala o minimizar el costo del desarrollo de la compañía a un nivel europeo y
- d) organizar la co-operación a un nivel europeo (ej: *habilidad para gestionar internacionalmente equipos multiculturales, así como desarrollar proyectos internacionales*)

**17) Hellriegel, et al. (2001)** plantea en su libro “Comportamiento Organizacional”, un modelo denominado “Competencias clave para la efectividad individual y directiva”, el cual incluye siete competencias, a saber:

- a) Gestión de sí mismo
- b) Gestión de la comunicación
- c) Gestión de la diversidad
- d) Gestión ética
- e) Gestión intercultural / internacional
- f) Gestión de equipos
- g) Gestión del cambio

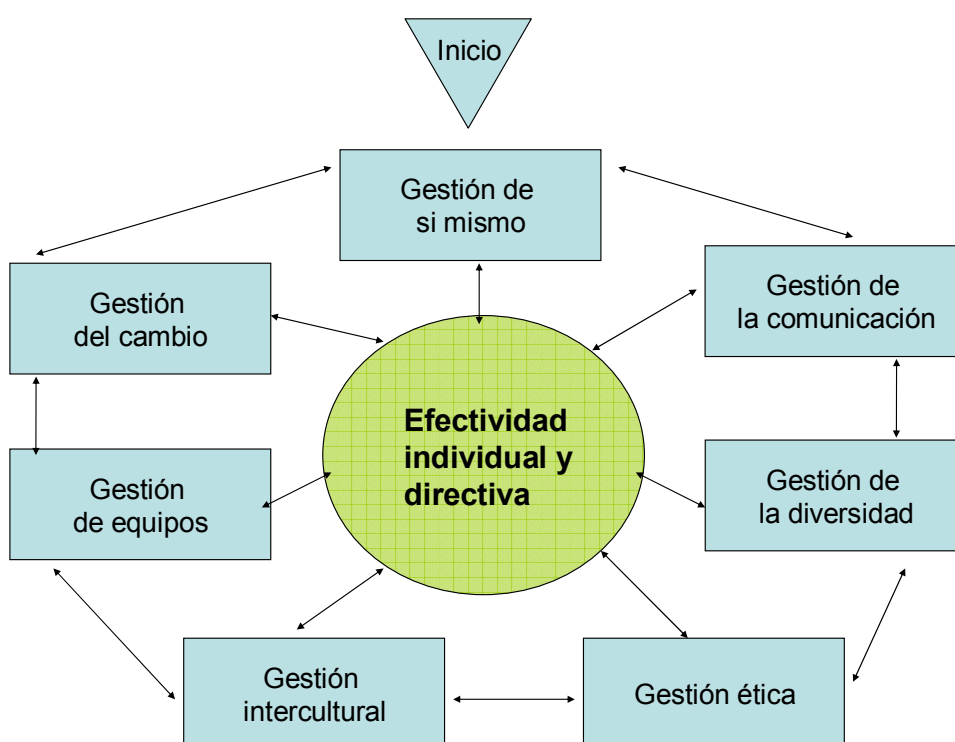
A continuación se describen cada una de las 7 competencias y en la figura 1 se muestra el modelo planteado por Hellriegel et al. (2001)

*a) gestión de si mismo:* incluye la habilidad para evaluar las propias fuerzas y debilidades; establecer objetivos profesionales y personales; equilibrar trabajo y vida personal, así como estar abierto a nuevos aprendizajes – incluyendo nuevas o cambiantes habilidades, comportamientos o actitudes.

Los componentes clave de esta competencia incluyen:

1. *Comprender las actitudes y la personalidad propia y la de otros*
2. *Percibir, valorar e interpretar con precisión a uno mismo, a los otros y al entorno inmediato*
3. Comprender y actuar sobre las motivaciones y emociones relacionadas con el trabajo, tanto las de uno mismo como las de los otros
4. Evaluar y establecer los objetivos de desarrollo propio, tanto los relacionados con el trabajo como con la vida personal
5. Tomar la responsabilidad por la gestión de uno mismo y su carrera

Desde el punto de vista de los autores, la gestión de uno mismo es la más fundamental de las 7 competencias clave. *El logro de esta competencia crea los atributos personales necesarios para el desarrollo exitoso de las otras seis competencias. Por ejemplo, no se puede desarrollar la gestión de la diversidad si no es capaz de percibir, valorar e interpretar con precisión sus propios valores, reacciones y comportamientos con respecto a las creencias, prácticas y comportamientos culturales que difieren de los propios.*



*Figura 1. Modelo "Competencias clave para la efectividad individual y directiva"  
Fuente: Hellriegel et al. (2001: 5)*

*b) gestión de la comunicación:* incluye la habilidad para usar todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos – verbales, escuchados, no verbales, escritos y electrónicos – para una correcta transferencia e intercambio de información y emociones. Esta competencia debe visualizarse como el sistema circulatorio que sustenta y nutre a las otras competencias.

Los siete componentes clave de esta competencia son:



1. La *habilidad para describir*, es decir, identificar ejemplos concretos y específicos del comportamiento y sus efectos, a fin de evitar la tendencia a realizar generalizaciones y juicios
2. La *habilidad para proveer de retroalimentación constructiva* a los otros
3. La *habilidad de la escucha activa*. Esta habilidad requiere el uso de la *habilidad para preguntar*. Esta habilidad ayuda a conseguir información relevante y emociones dentro del diálogo y reduce los malos entendidos.
4. La *habilidad para usar e interpretar la comunicación no verbal*, efectivamente. La *habilidad para empatizar* es especialmente importante en la comunicación no-verbal, así como en la escucha activa.
5. *Habilidad efectiva de comunicación verbal* – presentar ideas, información y emociones a los otros, sea en relaciones de uno a uno o en grupos.
6. *Habilidad efectiva de comunicación escrita* – la habilidad para transferir datos, información, ideas y emociones a través de informes, cartas, memos, notas, mensajes electrónicos, etc.
7. El *uso efectivo de recursos informáticos*, tales como correo electrónico e Internet.

c) *gestión de la diversidad*: incluye la habilidad para valorar las características propias de los individuos y los grupos, aceptando dichas características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, así como respeto a la irrepetibilidad de cada individuo.

Los 6 componentes clave de esta competencia son:

1. *Favorecer un ambiente de inclusión* con aquellos que poseen características diferentes a las de uno
2. Aprender de aquellos con características, experiencias, perspectivas y antecedentes diferentes. La diversidad de pensamientos y comportamientos es vital para *estimular la creatividad e innovación*

3. Aceptar y desarrollar tendencias personales – tales como *apertura intelectual* y actitudes que demuestren *respeto por las personas de otras culturas y razas*
4. Comunicar y practicar personalmente un *compromiso de trabajar con las personas y los grupos debido a sus talentos y contribuciones, sin hacer caso de sus atributos personales*
5. Proveer de liderazgo – la vía del *diálogo* - *al confrontar prejuicios*, promoviendo la inclusión y la *búsqueda de soluciones ganar-ganar* en los conflictos que aparezcan a causa de la diversidad
6. Aplicar las leyes y regulaciones, así como las políticas organizacionales relacionadas con la diversidad

Las 6 categorías primarias de diversidad, según los autores, son: edad, raza, etnicidad, género, habilidades y cualidades físicas y orientación sexual. Asimismo, proponen 8 categorías secundarias de diversidad, a saber: educación, experiencia laboral nivel económico, estado civil, localización geográfica y creencias religiosas, entre otros.

*d) gestión ética:* incluye la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo correcto de lo erróneo en la toma de decisiones y en la selección de comportamientos. La ética son los valores y los principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto.

Los 5 componentes clave de la competencia son:

1. Habilidad para identificar y describir los principios en la toma de decisiones y comportamiento ético
2. Evaluar la importancia de los temas éticos al considerar cursos alternativos de acción.
3. Aplicar las leyes y regulaciones, así como las reglas de conducta de los empleados en la toma de decisiones. En general, a mayor nivel de responsabilidad y autoridad de la persona, más la persona tendrá que enfrentar crecientes y ambiguos dilemas éticos.
4. *Demostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales – tales como tomar acciones contra las prácticas discriminatorias*
5. Demostrar honestidad y apertura en la comunicación

Directivos y empleados con frecuencia experimentan dilemas éticos – situaciones en las que el individuo o el equipo deben tomar decisiones que involucran múltiples valores.

e) *gestión intercultural*: incluye la habilidad para reconocer y aceptar similitudes y diferencias entre naciones y culturas, aun dentro de la misma organización, así como el abordar los temas clave de la organización con curiosidad y apertura mental.

Los 6 componentes clave de esta competencia:

1. *Comprender y apreciar los factores que hacen una cultura particular única y reconocer las características de una cultura que usualmente influyen el comportamiento de las personas.*
2. *Identificar y comprender como los valores relacionados con el trabajo, tales como individualismo y colectivismo, influyen las preferencias de los individuos y los grupos en sus decisiones y prácticas organizacionales*
3. *Comprender y motivar a los empleados con valores y actitudes diferentes*
4. Comunicarse en la lengua del país con el cual se tienen relaciones de trabajo
5. Enfrentarse a condiciones extremas, especialmente para aquellos con asignaciones en países extranjeros.
6. Dirigir la gestión y otros temas a través de una mentalidad global, es decir, examinando el entorno con una perspectiva mundial. Algunos llaman a esta habilidad el pensar globalmente, actuar localmente.

f) *gestión de equipos*: incluye la habilidad para desarrollar, apoyar, facilitar o liderar grupos a fin de conseguir los objetivos de la organización.

Hay 7 componentes clave de esta competencia:

1. Determinar las circunstancias en las cuales el enfoque de equipo es apropiado y, si el enfoque es apropiado, el tipo de equipo a utilizar
2. Participar en y/o liderar el proceso para el establecimiento de objetivos claros de desempeño para el equipo

3. Participar en y/o proveer el liderazgo en la definición de responsabilidades y tareas para el equipo como un todo, así como para los miembros individuales
4. Demostrar un sentido de responsabilidad personal y mutua para el logro de los objetivos del equipo, no sólo para los objetivos individuales propios
5. Usar y aplicar métodos de toma de decisiones que sean apropiados a los objetivos, temas y tareas que confronta el equipo
6. Manejar los conflictos personales y relacionados con el trabajo entre los miembros del equipo antes de que se conviertan en motivos de ruptura
7. La habilidad para evaluar el desempeño de una persona y el del equipo, en relación con los objetivos, incluyendo la habilidad para tomar las acciones correctivas necesarias

*g) gestión del cambio:* incluye la habilidad para reconocer e implantar las adaptaciones o transformaciones necesarias en las personas, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidad del gestor.

Los 5 componentes clave de esta competencia son:

1. Aplicar las seis competencias previas en el diagnóstico, desarrollo e implantación de los cambios necesarios
2. Proveer de liderazgo necesario en el proceso de cambio planeado
3. Diagnosticar presiones y resistencias hacia el cambio en situaciones específicas, que pueden ser tanto internas como externas
4. Aplicar el modelo sistémico de la gestión del cambio en la introducción y logro del cambio organizacional
5. Buscar, aprender, compartir y aplicar nuevos conocimientos en la consecución de la mejora constante, la creatividad y los nuevos enfoques u objetivos.

18) *Harris (2001)* plantea en su capítulo “European leadership in globalization”, 10 conceptos clave necesarios para el liderazgo global, es decir, para todas las personas que trabajan en entornos multiculturales. La comprensión y utilización de estos conceptos es crítica para el desempeño exitoso de uno mismo a escala global.

a) *Liderazgo global*: ser capaz de operar efectivamente en un entorno global respetando la diversidad cultural. Esta es una persona que gestiona el cambio acelerado y las diferencias. *El líder global es abierto y flexible en su aproximación a los otros, puede manejarse con situaciones y personas muy diferentes de su propios antecedentes y está dispuesto a reexaminar y cambiar las propias actitudes y percepciones.*

b) *Comunicación intercultural*: Una persona que reconoce que la imagen y rol personal, las necesidades personales, valores, estándares y expectativas están culturalmente condicionadas. Una persona que comprende el impacto de los factores culturales en la comunicación, que está dispuesto a revisar y realizar cambios como parte del proceso de crecimiento. Asimismo, él o ella será consciente de las diferencias verbales y no-verbales en la comunicación con otras personas de otra cultura. No sólo es una persona que busca aprender otros idiomas, sino que también él o ella son conscientes de que aún cuando las personas hablen el mismo idioma, las diferencias culturales pueden alterar los símbolos y significados de la comunicación y resultar en malos entendidos. Cuando utiliza Internet, el líder global requiere no sólo de competencia computacional para acceder a Internet sino también sensibilidad intercultural cuando interactúa con personas de diferente contexto cultural.

c) *Sensibilidad cultural*: para integrar las características de la cultura en general con las experiencias organizacionales específicas, con las minorías o con culturas foráneas. Esta persona comprende las influencias culturales en el comportamiento. Este individuo traduce la conciencia en relaciones efectivas con aquellos que son diferentes.

d) *Aculturación*: ajuste y adaptación efectiva a una cultura específica, ya sea una subcultura dentro del propio país, o bien, en el extranjero. Una persona que está alerta al impacto del shock cultural en la gestión exitosa de las transiciones. *Alguien que cuando opera en una cultura desconocida o que trata con empleados de diverso origen cultural, desarrolla las habilidades necesarias y evita el etnocentrismo.*

e) *Influencias culturales en la gestión*: comprender que las filosofías de la gestión están profundamente enraizadas en la cultura y que las prácticas de la gestión desarrolladas en una cultura pueden no ser fácilmente transferidas a otra.

f) *Desempeño intercultural efectivo: aplicar la teoría cultural a las situaciones interculturales específicas que afectan el desempeño de las personas en el trabajo.* Una persona que haga provisiones para el proceso de movilización hacia el extranjero, ajuste y shock cultural al medio ambiente foráneo y el reingreso de los expatriados.

g) *Cambio en los negocios internacionales: manejar la interdependencia de la actividad de los negocios alrededor del mundo, así como la subcultura del grupo gerencial. El gestor global aprecia el efecto de las diferencias culturales sobre las prácticas y principios estándares de los negocios, tales como la lealtad organizacional.*

h) *Sinergia cultural: a través de la colaboración enfatiza similitudes y preocupaciones comunes e integra las diferencias para enriquecer los sistemas y actividades humanas.* A través de la combinación de lo mejor de diferentes culturas, pueden resultar en múltiples efectos y complejas soluciones y conseguir un objetivo común. Para que esto ocurra se requieren de habilidades interculturales.

i) *Cultura de trabajo: aplicando las características generales de la cultura a las situaciones específicas de cómo la gente trabaja en un determinado tiempo y espacio.* En un sentido macro, el trabajo puede ser analizado en términos de etapas de desarrollo humano – la cultura del trabajo de los cazadores, los agricultores, el trabajador industrial y el trabajador del conocimiento. En un sentido micro, las culturas de trabajo pueden ser estudiadas en términos de industrias específicas, organizaciones o grupos profesionales.

j) *Cultura global: comprendiendo que, mientras varias características de la cultura humana han sido siempre universales, una cultura única global con algunas características comunes puede estar emergiendo, a través de la influencia de los medios masivos y las telecomunicaciones, las cuales están rompiendo algunas de las barreras tradicionales entre las personas y sus diversas culturas.*

19) *Ibisate (2002) menciona las 7 características del directivo que “e-volucionan”, tomadas del libro “¡e-Volve!. Succeeding in the digital culture of tomorrow” de Rosabeth Moss Kanter (2001) y son:*

- 1) Tienen curiosidad o imaginación para descubrir posibilidades
- 2) Son adeptos a la comunicación con otros, dentro y fuera
- 3) Son cosmopolitas no ligados a una única visión del mundo

- 4) Sabe manejar la complejidad que impone la reacción de múltiples audiencias
- 5) Son sensibles a las necesidades humanas y se preocupan de sus equipos
- 6) Consideran a otras personas como recursos, mejor que como subordinados
- 7) Dirigen gracias al poder de sus ideas, no por su posición

20) *Aneas (2003)*, quien cursó el mismo programa doctoral, al cual se adscribe la presente tesis, y como integrante del Grupo de Investigación en educación intercultural (GREDI) de la Universidad de Barcelona, plantea en su tesis doctoral un “Modelo de competencias interculturales transversales”, el cual puede ser utilizado para la selección de personal, así como para la detección de necesidades formativas, que permitan el diseño de programas formativos que pretendan desarrollar la competencia intercultural.

El modelo que propone está basado en el modelo de competencias transversales de ISFOL y fue validado empíricamente a través de un estudio de corte cualitativo con 40 entrevistas a profundidad en 12 empresas con plantillas multiculturales. El modelo propuesto se muestra en el cuadro 2.

Hasta aquí se ha realizado una breve descripción de los 20 estudios o publicaciones revisados. En el siguiente apartado se realizará un análisis comparativo, a fin de valorar el grado de importancia que los estudiosos otorgan a la competencia intercultural como parte del perfil de competencias para la gestión de las organizaciones en el siglo XXI.

<b>COMPETENCIAS INTERCULTURALES TRANSVERSALES</b>	
Diagnosticar	<p><i>Los aspectos interculturales que determinan a las personas de la organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar interculturalmente las personas de la organización</li> </ul> <p><i>Incidentes, necesidades y situaciones ocasionadas por las diferencias culturales en el desempeño del trabajo en la empresa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar interculturalmente la dirección y la jerarquía</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente las normas de la organización intercultural</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente los requerimientos del trabajo o la función</li> <li>- Diagnosticar interculturalmente el entorno o el contexto de la organización intercultural</li> </ul>
Relacionarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación intercultural</li> <li>- Trabajo en equipo intercultural</li> <li>- Negociación intercultural</li> </ul>
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afrontar mediante el autoaprendizaje intercultural</li> <li>- Afrontar las situaciones interculturales, resolviendo los problemas que puedan surgir</li> <li>- Afrontar las situaciones interculturales, desarrollando soluciones que tengan en cuenta la otra u otras culturas</li> </ul>

*Cuadro 2. Modelo de Competencias Transversales Interculturales*  
*Fuente: Elaboración propia, a partir de Aneas, 2003: 306 y 307*