

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“COMPETENCIA MULTICULTURAL DE DIRECTIVOS
EXTRANJEROS EN MAQUILADORAS QUE OPERAN EN
MEXICALI, B.C.**

APROBADA POR DRA. ENSELMINA MARÍN VARGAS”

Presenta:

ANA CATALINA MEJÍA VÉLEZ

Para obtener el GRADO de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

Director de Tesis:

DRA. ENSELMINA MARÍN VARGAS

Mexicali, Baja California

Septiembre de 2012

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICAS	iv
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	6
1.1. Introducción	6
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2. Objetivo General.....	10
1.1.2.1. Objetivos Específicos	10
1.1.3. Justificación	10
1.1.4. Limitaciones	12
1.2. Antecedentes	13
1.2.1. Industria Maquiladora de Exportación.....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	24
2.1. Diversidad Intracultural – Diversidad Intercultural	24
2.1.1. Fases de la Administración impactadas por la Cultura.	25
2.1.2. Sinergia Cultural	26
2.1.3. Multiculturalidad e interculturalidad	27
2.1.4. La cultura desde la perspectiva de la empresa multicultural.....	27
2.1.5. Empresa Multicultural Vs Empresa Intercultural.....	28
2.2. Competencias	29
2.2.1. Competencias Profesionales.....	30
2.2.2. Competencia Intercultural	31
2.2.2.1. Competencia Intercultural en el ámbito de la Gestión	32
2.2.2.2. Indicadores de la Efectividad de la Competencia Intercultural	33
2.2.3. Inteligencia Cultural.....	34
2.2.4. Medición de la Competencia Intercultural	35
CAPÍTULO III METODOLOGIA	40
3.1. Tipo de Estudio	40
3.2. Método de Investigación.....	41

3.3. Diseño Metodológico.....	41
3.4. Delimitación del Estudio y Selección de la Muestra.....	42
3.4.1. Población	42
3.4.2 Marco Muestral	42
3.4.3. Muestra	42
3.5. Procedimiento	43
3.6. Instrumentos de Medición	44
3.6.1. Cuestionario de Personalidad Multicultural (MPQ)	45
3.6.1.1. Dimensiones del MPQ:	46
3.6.2. Análisis de fiabilidad:	48
3.7. Procedimientos de análisis	48
3.8. La Fuente y Técnica para la Recolección de Información	48
3.8.1. Revisión bibliográfica:.....	48
3.8.2. Entrevista:.....	49
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Descripción de Resultados: Cuestionario de Personalidad Multicultural.....	51
4.2.1. Tendencia de las Respuestas en la Dimensión Empatía Cultural.....	52
4.2.2. Tendencia de las respuestas en la dimensión Amplitud Mental.....	53
4.2.3. Tendencia de las respuestas en la dimensión Iniciativa Social	53
4.2.4. Tendencia de las respuestas en la dimensión Estabilidad Emocional	53
4.2.5. Tendencia de las respuestas en la dimensión de Flexibilidad	54
4.3. Análisis de la Competencia Intercultural por Dimensiones Vs Variables Biográficas. 55	
4.3.1. Competencia Intercultural por Nacionalidad	55
4.3.2. Competencia Intercultural por Rangos de Edad	57
4.3.3. Competencia Intercultural por Género.....	59
4.3.4. Competencia Intercultural por Nivel de Escolaridad	60
4.3.5. Correlación EC Vs.IS y EE Vs. FLEX	62
4.4. Análisis de Resultados por Sujeto de Estudio	63
4.5. Observación y Resultados de Entrevistas No Estructuradas.	70
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78

ANEXOS	83
ANEXO. 1 Cuestionario de Personalidad Multicultural (MPQ).....	83
ANEXO 2. Autorización para utilizar el instrumento	87

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Establecimientos de plantas Maquiladoras por Estados.....	18
Cuadro No. 2. Distribución Municipal de la Industria Maquiladora en Baja California	18
Cuadro No. 3. Condiciones de la Empresa Intercultural.....	28
Cuadro No. 4. Instrumentos para la Evaluación de la Competencia Intercultural	35
Cuadro No. 5. Dimensiones del MPQ:.....	46
Cuadro No. 6 Tendencia de las respuestas en las 5 dimensiones	51
Cuadro No. 7 Información Biográfica	63

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1 . Empresas en Mexicali por Pais de Origen	23
Gráfica No. 2. Tendencia de las Respuestas en las 5 Dimensiones	52
Gráfica No. 3. Tendencia de las Respuestas en la Dimensión Empatía Cultural.....	52
Gráfica No. 4. Tendencia de las respuestas en la dimensión Amplitud Mental	53
Gráfica No. 5. Tendencia de las respuestas en la dimensión Iniciativa Social	53
Gráfica No. 6. Tendencia de las respuestas en la dimensión Estabilidad Emocional	54
Gráfica No. 7. Tendencia de las respuestas en la dimensión de Flexibilidad	54
Gráfica No. 8. Promedios por Dimensión de la Competencia Intercultural.....	55
Gráfica No. 9. Competencia Intercultural por Nacionalidad	56
Gráfica No. 10. Dimensiones de la Competencia Intercultural Vs Nacionalidad	57
Gráfica No. 11. Competencia Intercultural por Edad	58
Gráfica No. 12. Dimensiones de la Competencia Intercultural por rangos de edad.....	58
Gráfica No. 13. Competencia Intercultural por Género	59
Gráfica No. 14. Dimensiones de la Competencia Intercultural por Género	60
Gráfica No. 15. Competencia Intercultural por nivel de Escolaridad.....	60
Gráfica No. 16. Dimensiones de la Competencia Intercultural por Nivel de Escolaridad	61
Gráfica No. 17. Correlación EE Vs. Flex.	62
Gráfica No. 18. Correlación EC. Vs. IS.....	62
Gráfica No. 19. Competencia Intercultural Sujeto 1 Vs Total de la Muestra.....	64
Gráfica No. 20. Competencia Intercultural Sujeto 2 Vs Total de la Muestra.....	64
Gráfica No. 21. Competencia Intercultural Sujeto 3 Vs Total de la Muestra.....	64
Gráfica No. 22. Competencia Intercultural Sujeto 4 Vs Total de la Muestra.....	64

Gráfica No. 23. Competencia Intercultural Sujeto 5 Vs Total de la Muestra.....	65
Gráfica No. 24. Competencia Intercultural Sujeto 6 Vs Total de la Muestra.....	65
Gráfica No. 25. Competencia Intercultural Sujeto 7 Vs Total de la Muestra.....	66
Gráfica No. 26. Competencia Intercultural Sujeto 8 Vs Total de la Muestra	66
Gráfica No. 27. Competencia Intercultural Sujeto 9 Vs Total de la Muestra.....	67
Gráfica No. 28. Competencia Intercultural Sujeto 10 Vs Total de la Muestra	67
Gráfica No. 29. Competencia Intercultural Sujeto 11 Vs Total de la Muestra	68
Gráfica No. 30. Competencia Intercultural Sujeto 12 Vs Total de la Muestra	68
Gráfica No. 31. Competencia Intercultural Sujeto 13 Vs Total de la Muestra	68
Gráfica No. 32. Competencia Intercultural Sujeto 14 Vs Total de la Muestra	68
Gráfica No. 33. Competencia Intercultural Sujeto 15 Vs Total de la Muestra	69
Gráfica No. 34. Competencia Intercultural Sujeto 16 Vs Total de la Muestra	69
Gráfica No. 35. Competencia Intercultural Sujeto 17 Vs Total de la Muestra	70

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una investigación focalizada en las empresas maquiladoras que operan en el municipio de Mexicali; con la finalidad de poder identificar los principales factores que determinan la competencia intercultural, determinar el grado de competencia intercultural de los gerentes extranjeros y elaborar un diagnóstico para evaluar las necesidades de formación continua.

Con el objeto de poder presentar una secuencia metodológica al abordar esta investigación se decidió fragmentarla en cinco capítulos los cuales enmarcan el siguiente contenido:

El primer apartado tiene como finalidad mostrar las bases sobre las cuales se cimienta el trabajo de investigación, presentando así algunos antecedentes de la problemática a abordar, al igual que su justificación, objetivos generales y específicos que regirán la investigación.

En el segundo apartado, se busca retomar temas considerados como base teórica y conceptual para la comprensión y entendimiento del problema que busca resolverse con la investigación. En él se exponen temáticas relacionadas con el multiculturalismo, la interculturalidad, las competencias profesionales, su clasificación y componentes y finalmente la competencia intercultural.

El objeto del tercer apartado, es el de brindar al lector la base metodológica seguida para el desarrollo de la investigación, partiendo desde la identificación de la

población de interés hasta la determinación de la muestra a considerar para el desarrollo del estudio; para finalmente concluir con la descripción del proceso de trabajo que se siguió para la aplicación de los instrumentos de trabajo.

Los principales hallazgos encontrados en el proceso de investigación se documentan en el apartado cuarto.

Finalmente, en el último apartado, se documentan las inferencias logradas como resultado del análisis de los datos obtenidos y que se emplearan para emitir recomendaciones.

1.1.1. Planteamiento del Problema

Hace unos años Jacques Le Goff (1997) declaraba: “Ahora somos conscientes de que uno de los grandes problemas del siglo XXI será el de las relaciones entre las culturas, siendo éste uno de los aspectos más trascendentes de los que se ha dado en llamar “la mundialización”. Los movimientos migratorios y los contactos entre las culturas, hecho que empezó en el siglo XVI, están a punto de acelerarse [...]”. Rodrigo (2005:60).

La interculturalidad se perfila como uno de los temas claves del siglo XXI pues se puede asegurar que en el futuro las sociedades serán cada vez más multiculturales y las relaciones interculturales serán más frecuentes, de ahí la necesidad de promover el desarrollo de competencias interculturales que permitan asegurar una gestión eficiente en las empresas que enfrentan los retos de este nuevo contexto global.

En este contexto de cambio en las relaciones internacionales influenciadas por el fenómeno de la globalización del mercado, se exige al directivo actual capacidad de negociación y flexibilidad en situaciones cada vez más interculturales.

El campo de la competencia intercultural, en especial de la comunicación intercultural se ha desarrollado ampliamente, gracias a la multiculturalidad de países como los E.E.U.U. o Australia, así como el Reino Unido y Francia, debido a la gran inmigración durante la segunda mitad del siglo XX y recientemente gracias al proceso de integración económica de La Unión Europea. En México, sin embargo, este tipo de investigación no es lo suficientemente reconocida, a pesar de estar también inmersa en un proceso de integración con E.E.U.U. y Canadá.

Hoy en día, la comunicación intercultural no se refiere tan solo a la comunicación con socios extranjeros en el marco de las relaciones económicas Internacionales o en el comercio exterior. También la sociedad en el interior de los distintos países, así como el ambiente interior de las distintas empresas, organizaciones e instituciones tienen carácter internacional, global, es decir, pluricultural.

En este orden de ideas y dado que Mexicali es una de las ciudades más atractivas para invertir en México dada su condición geográfica y su mano de obra calificada, sin olvidar que se mantiene como la entidad más segura de la frontera norte del país (Siglo XXI, 2011), un gran número de empresas Maquiladoras extranjeras han trasladado parte de su operación a esta ciudad, y por cada una de estas empresas que se ha establecido en Mexicali, ha llegado un grupo de ejecutivos, gerentes, ingenieros extranjeros que vienen a dirigir estas empresas y sirven como puente de comunicación con la matriz en el extranjero.

Estas maquiladoras comúnmente presentan una estructura organizacional donde los directivos son de origen extranjero y el personal operativo y mandos medios son mexicanos esta situación genera cierta fricción, pues los directivos provienen de una cultura diferente, usan un lenguaje corporal y oral desconocidos para quienes dirigen y es común que la falta de comprensión mutua lleve a adoptar estereotipos y origine barreras que impiden combinar la experiencia de la matriz con el conocimiento y la idiosincrasia del mercado local.

El mundo profesional y la empresa es frecuentemente, un contexto en el que la presión, la competitividad, la precariedad a diversos niveles, puede propiciar que afloren muy fácilmente sentimientos de amenaza y ansiedad. Unas competencias profesionales que incidan sobre estos sentimientos propiciarán una relación intercultural más efectiva, positiva y satisfactoria y facilitará sentimientos de integración que conllevan a un mejor trabajo en equipo y por lo tanto a una gestión más eficiente.

Tomando en cuenta lo antes expresado surge la necesidad en este ambiente empresarial de evaluar y desarrollar la competencia intercultural, que se define como la capacidad de un individuo de desempeñarse eficientemente en una cultura diferente a la suya; esta competencia es un elemento clave en el logro profesional intercultural por parte de aquellas personas que se encuentren en contextos culturales que no sean los propios. (Aneas, 2005)

Las interrogantes que se desean responder con este estudio son:

- ¿Qué hace interculturalmente competente a un empleado o directivo?

- ¿Cuáles son las características de la competencia intercultural de gerentes extranjeros en las empresas maquiladoras que operan en Mexicali?

1.1.2. Objetivo General

Evaluar el grado de competencia intercultural de los gerentes extranjeros en las empresas maquiladoras que operan en Mexicali.

1.1.2.1. Objetivos Específicos

- Identificar que hace interculturalmente competente a un empleado o directivo.
- Determinar cuál es el grado de sensibilidad intercultural de los gerentes extranjeros en las maquiladoras que operan en Mexicali.
- Elaborar un diagnóstico para evaluar las necesidades de formación continua.

1.1.3. Justificación

En México, el fenómeno maquilador ha sido caracterizado como un paliativo al desempleo fronterizo, además según Carrillo (2007), a partir de un estudio en este sector, se concluyó que hay una importante derrama de conocimiento de la industria maquiladora hacia las pyme y las instituciones, lo que convierte a estas empresas en fuente de capacidades tecnológicas y de innovación, sin embargo, para que dicha industria se convierta en una oportunidad real de desarrollo, es fundamental garantizar que el proceso administrativo se desarrolle de manera eficiente, lo cual implica por las características propias de esta industria, que los directivos extranjeros sean interculturalmente competentes.

Siendo el fenómeno de la globalización un hecho inminente y en vista de que Mexicali es una ciudad fronteriza con amplia diversidad cultural donde la industria

maquiladora, que por su naturaleza es multicultural, es una de las principales fuentes de empleo, el tema de la interculturalidad se vuelve de vital importancia, puesto que como ya se ha demostrado en investigaciones previas (Aneas, 2009. Castro & Abreu 2008. Van Oudenhoven, Mol & Van Der Zee, 2003), la competencia intercultural influye en el desempeño no solo laboral sino también social.

Desde el punto de vista administrativo la competencia intercultural está íntimamente ligada a diversos aspectos inherentes al proceso administrativo, como por ejemplo a la comunicación efectiva, la capacidad de motivar y el liderazgo que son esenciales para la adecuada dirección de un equipo de trabajo. “la competencia intercultural posibilita a la persona a un mejor desempeño profesional cuando se dan relaciones interculturales, y propicia la integración socio laboral de minorías culturales.” (Aneas Alvarez, 2003)

Sin embargo según Delgado y Madrigal (2005) son muy pocos los antecedentes de estudios de este tipo en la región, en su trabajo, presentan un recuento de los mexicanos que participan directamente en la investigación multicultural, destacando los trabajos sobre conflictos en las maquiladoras del norte del país que han sido realizados por Enselmina Marín Vargas, Gloria Muñuzuri. Sobre el tema de migrantes las investigaciones de Ricardo Contreras, relacionados con identidad y expresiones directivas, destacan Consuelo García y Berta Madrigal y en lo relativo a Transculturación y choques culturales, existen varios de Raúl Delgado, Rosalinda Gámez y Sandra Reyes. Además precisan que la mayoría de los autores mencionados que abordan el tema del multiculturalismo organizacional, se refieren a los choques culturales, fundamentalmente en el campo de las negociaciones.

1.1.4. Limitaciones

Al llevar a cabo la presente investigación, una de las principales limitaciones encontradas se relaciona a la recolección de información en campo, dado que en las diferentes maquiladoras se encontró mucho hermetismo y resistencia para la aplicación de las encuestas, así como para revelar si en ellas había presencia de extranjeros, en algunos casos incluso teniendo conocimiento previo de que había varios directivos extranjeros en la empresa, las recepcionistas argumentaban que se encontraban fuera del país o que ya no trabajaban en esa planta. Por otra parte la respuesta emitida generalmente por el área de Recursos Humanos es que todos los empleados son mexicanos, y en otras empresas admitían tener personal extranjero pero justificaban no poder ofrecer acceso a estos por cuestiones de seguridad.

En algunos de los casos en los que aceptaron recibir la encuesta solicitaron que la información permaneciera anónima e incluso que no se revelara el nombre de la empresa, es por esto que solo en 8 ocasiones se pudo aplicar el instrumento directamente al directivo extranjero, el resto de encuestas fueron enviadas y entregadas a través del gerente de recursos humanos previo proceso de autorización.

Otra limitante encontrada fue que muchos de los directivos extranjeros no viven en Mexicali sino que se trasladan diariamente desde Calexico o Yuma, en otros casos solo vienen por periodos cortos una o dos semanas y regresan a su lugar de residencia, la mayoría en California, Arizona y Kansas.

Más del 50% de las encuestas que se enviaron por correo no fueron contestadas o se tardaron mucho en responder y no fue posible incluirlas en el análisis.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Industria Maquiladora de Exportación

El termino maquila tiene su origen en la denominación que se le daba a la cuota cobrada en los molinos de granos para producir harina, estos granos pertenecían a los granjeros o terratenientes, no a los dueños de los molinos (Marín. 2011).

La conceptualización inicial de maquiladoras, explica Marín (2011) se transforma entonces de ser un lugar donde se molían granos, a una entidad industrial dedicada a ensamblar, transformar o manufacturar materia prima extranjera, la cual ha sido importada a México en forma temporal, libre de cuotas e impuestos y que, una vez realizado el proceso de transformación, el producto se exporta al país de origen.

El significado del concepto “maquiladora” se deriva de la palabra maquila, nombre que también se les asignan a estas empresas. Este término se aplica también en el mercado local, cuando una empresa recurre a otras para procesar pedidos que están fuera de su capacidad (Marín, 2011).

Según informe del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI (2007) En México la Industria Maquiladora de Exportación, nace a mediados de la década de los sesenta, como respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar en Japón y Estados Unidos, países altamente industrializados.

Precisa Marín (2011) que es hasta el año 1965 que la actividad empresarial denominada “Programa Maquilador”, se ve contemplada en la legislación mexicana, por primera vez, cuando se establece la Política de Fomento a la Industria

Maquiladora de Exportación en el norte del país; con la instrumentación del Programa de Industrialización de la Frontera Norte, por parte del Gobierno Federal.

El decreto emitido en 1998 (Diario Oficial de la Federación 1 de junio), según Contreras y Munguía (2007) resume con claridad la evolución del enfoque gubernamental al establecer que las empresas maquiladoras de exportación deberán atender a las siguientes prioridades nacionales:

- I. Crear fuentes de empleo;
- II. Fortalecer la balanza comercial del país a través de una mayor aportación neta de divisas;
- III. Contribuir a una mayor integración interindustrial y coadyuvar a elevar la competitividad internacional de la industria nacional, y
- IV. Elevar la capacitación de los trabajadores e impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país.

El programa de industrialización de la frontera norte, que de acuerdo a Marín (2011) fue una respuesta del gobierno mexicano al cierre, por parte de los Estados Unidos de América, del programa bracero, que permitía la internación de trabajadores mexicanos para colaborar con la agricultura de aquel país; inicia en 1965, queda formalmente establecido el siguiente año, 1966 cuando el gobierno federal establece las reglas de su funcionamiento y continua funcionando buscando transformar la zona norte en un polo de desarrollo industrial que, posteriormente, se expandiera al resto del país, es así que en 1971, se permite su expansión hacia otras partes del país. (INEGI, 2007)

La evolución histórica de las maquiladoras en México, explica Marín (2011) puede dividirse en cinco etapas que se definen por cambios significativos en la legislación mexicana.

La primera fase considerada desde 1965 a 1974, se caracterizó por la instalación y consolidación del programa, las primeras empresas no contrataron a braseros, prefirieron mujeres jóvenes para sus procesos industriales, marcando la pauta así, de cómo estaría conformada la fuerza laboral en la mayoría de estas entidades empresariales. (Carrillo 2001).

En 1974 la recesión económica de los Estados Unidos de América, marca la segunda fase en la evolución de este programa en México. Durante este periodo, 1974 a 1976, se estima que se perdieron una tercera parte de los empleos que generaba la maquila. (Kopinak en Marín 2011)

Como respuesta a esta crisis el gobierno Mexicano exime a las maquiladoras de diversas obligaciones contempladas en la Ley Federal del Trabajo, entre ellas el periodo de prueba de los trabajadores que se incrementa de 30 a 90 días, además se les permitió la libertad de despedir trabajadores ineficientes sin otorgar las indemnizaciones provistas por la ley, también se les permitió ajustar a sus necesidades el número de trabajadores y las horas de trabajo diario.

Este periodo de crisis que caracterizó la segunda fase de evolución de las maquiladoras duró solo dos años, pero las acciones tomadas por el gobierno federal en materia laboral, explica Marín (2011) marcaron en adelante las relaciones laborales que predominan en este tipo de empresas, así es que son comunes las suspensiones temporales o permanentes de los trabajadores, por lo cual tienen un

gran número de trabajadores temporales o en periodo de prueba y sin los beneficios que por ley les corresponden.

Si se consideran los antecedentes mencionados anteriormente, se comprende con claridad porque fue tan popular en los años setenta y ochenta, el estereotipo que afirman Contreras y Munguía (2007), presenta a las maquiladoras como plantas de ensamble simple, con predominio de trabajo manual no calificado, tecnología rudimentaria y salarios bajos.

Sin embargo, el entorno industrial de las maquiladoras se ha transformado y es a partir de 1980, que muchas de las plantas nuevas (sobre todo en la industria electrónica y de autopartes) introdujeron tecnologías de producción basadas en la microelectrónica, la robótica y de la información. (Contreras, Munguía, 2007)

El tercer periodo de evolución de las maquiladoras en México, entre 1977 y 1982, inicia con la recuperación de la economía de los Estados Unidos y se caracteriza por la aceleración del índice de crecimiento de este sector que según Brouthers (en Marín 2011) se debió a la devaluación del peso. En este periodo cambia la visión gubernamental, se percibe a las maquiladoras como una fuente de exportación y generación de divisas, además de una importante fuente de empleos. (Marín, 2011)

El cuarto periodo de crecimiento del programa maquilador se contempla entre 1983 y 1989. El Banco Mundial entre otros entes, presiona a México para liberar su economía, se contempla a este sector industrial como el factor que puede dinamizar la economía, al crear fuentes de empleo y atraer capitales extranjeros. Marín (2011) explica que como consecuencia, algunas empresas de capital extranjero, principalmente del ramo automotriz, formalmente establecidas en el centro del país,

se transformaron y cambiaron sus operaciones al modelo maquilador, reubicándose hacia el norte del país y cambiando sus políticas laborales bajo el cobijo de las excepciones hechas a este sector.

Durante el quinto periodo -1990 a la fecha- continúan aumentando las excepciones de impuestos a estas empresas, la reducción de los requisitos para reportar actividades y se da la transición para ajustarse a lo establecido por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Como consecuencia de lo anterior y de las devaluaciones de la moneda mexicana ocurridas cada año, los sueldos de los trabajadores mexicanos se redujeron hasta ubicarse entre los más bajos a nivel mundial (Brouthers 1999), lo que convierte a México en un lugar altamente atractivo para este tipo de empresas. Durante este periodo el número de empresas se triplica y el sector industrial como tal adquiere una importancia estratégica puesto que representa un incremento significativo en los índices de exportación (Marín, 2011).

El periodo de mayor crecimiento de la industria maquiladora abarca de 1985 a 2000. No sólo se trata del lapso en el que las cifras de producción y empleo alcanzaron sus registros mayores, sino también de una etapa en la que el concepto original de "industria maquiladora" se transformó de manera sustantiva, tanto en los procesos productivos como en la organización industrial y en el marco legal. A finales del 2000 había 3703 plantas, con poco más de 1 300 000 trabajadores. La maquiladora se convierte en la fuente principal de empleo industrial y la segunda en generación de divisas; llega a niveles en que representa la mitad de las exportaciones mexicanas y 40% del empleo manufacturero. (Contreras y Munguía, 2007)

Actualmente es posible localizar empresas maquiladoras a lo largo y ancho del territorio nacional, el mayor porcentaje de concentración de este sector industrial se encuentra entre estados de la frontera norte del país, Baja California, Chihuahua y Sonora. Como se puede observar en el Cuadro N°1, 54% del total de las empresas maquiladoras, se encuentran establecidas en los tres estados mencionados. Entre los tres aportan 48.43% del valor agregado de todo el país.

Cuadro No. 1. Establecimientos de plantas Maquiladoras por Estados

Estado	No. Establecimientos (% del total nacional)	Personal ocupado (% del total nacional)	Valor agregado (% del total nacional)
Baja California	906 - 32.2%	248 924 - 20.7%	41 174 111 - 18.26%
Chihuahua	402 - 14.3%	308 661 - 25.7%	55 654 730 - 24.68%
Sonora	210 - 7.5%	86 793 - 7.2%	12 384 003 - 5.49%
Total nacional	2810	1 202 134	225 546 325

Fuente: INEGI (2007) Industria Maquiladora de Exportación, Estadísticas Económicas

Específicamente en el estado de Baja California, según datos del INEGI (2007), la distribución municipal de la industria maquiladora es la siguiente: Tijuana presenta el mayor número de plantas y personal ocupado (531 empresas y 85,548 empleos), le sigue Mexicali (124 empresas y 20,589 empleos), Tecate (86 empresas y 7,932 empleos), y por último Ensenada (49 empresas y 4,067 empleos) (ver cuadro 2).

Cuadro No. 2. Distribución Municipal de la Industria Maquiladora en Baja California

Municipio	Número de Establecimientos	Personal ocupado
Ensenada	49	4 067
Mexicali	124	20 589
Tecate	86	7 932
Tijuana	531	85 548

Fuente: INEGI (2007) Industria Maquiladora de Exportación, Estadísticas Económicas

La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, en su informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México , durante el periodo de 2000 al 2006, señala que 47.69% de las sociedades mexicanas con inversión extranjera son sociedades maquiladoras, también reporta que de los sectores económicos registrados en el Registro Nacional de Inversión Extranjera (RNIE) de la Secretaría de Economía, el sector maquilador, en el periodo 2001, registra 42.5% de la inversión extranjera directa realizada en el país. (Marín, 2011)

México es un país cuya localización geográfica constituye una ventaja estratégica para la industria maquiladora, lo mismo que los tratados de libre comercio que se tienen con distintos países, principalmente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Mexicali, Baja California

El Municipio de Mexicali, capital del estado de Baja California, en frontera con Estados Unidos de América. Se ubica entre las tres ciudades más atractivas para invertir en México dada su condición geográfica y su mano de obra calificada, sin olvidar que se mantiene como la entidad más segura de la frontera norte del país (Primer informe de gobierno, Municipio Mexicali, 2011)

La ciudad cuenta con un programa de retención de empresas a quienes les brinda todas las facilidades para su establecimiento, con el objetivo principal de generar más y mejores empleos para los Mexicalenses.

En Mexicali la industria maquiladora está altamente desarrollada, principalmente en el ramo de alimentos, automotriz, metalmecánica, envases de vidrio, electrónica, plástico y textil. Otras industrias no menos importantes son la

fabricación y ensamblaje de artículos eléctricos y electrónicos, tractocamiones y remolques de carga.

Dado que goza de un régimen fiscal preferencial para la importación de materias primas y determinados productos, presenta mayor ventaja sobre otras ciudades del país.

De acuerdo con datos estadísticos proporcionados por el INEGI de los 5,106 establecimientos inscritos en el Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), el estado de Baja California contribuye con el 18.4% con respecto al total, lo que equivale a 938 empresas dentro de la identidad, de las cuales 199 empresas inscritas al programa se encuentran en el municipio de Mexicali. (INEGI, 2011).

Muchas de estas empresas maquiladoras ante la creciente competitividad internacional, gracias a la globalización, se enfrentan a un contexto completamente nuevo para el que no estaban preparadas, para sobrevivir a este proceso de cambio acelerado deben desarrollar nuevas formas de trabajo, donde la productividad y la calidad se conviertan en tareas diarias López (2011).

Para lograr este cambio, se requiere cambiar el enfoque de la economía, es decir, empezar a administrar el capital intelectual para provocar procesos creativos y de innovación que den como resultado una cultura de mejora continua, para lo cual como explica López (2011), uno de los primeros pasos es formar, capacitar y desarrollar al factor humano, para que la fuerza laboral posea las habilidades básicas que le permitan a la industria maquiladora explotar las ventajas estratégicas antes descritas y el efecto se vea reflejado en el incremento de las utilidades y en la mejora económica del país.

El factor que va de la mano con una mejor productividad en este tipo de industrias es la capacitación. Por tal razón, según López (2011), el gobierno, las instituciones de educación superior y organismos empresariales, han desarrollado programas específicos de apoyo que buscan atender las diversas necesidades que en la actualidad tienen estas empresas.

De acuerdo a López (2011:31), “La formación debe contemplar a todos los niveles dentro de la organización, pudiéndose dividir en:

- **Personal directivo**, adiestrar en cuanto al sistema y sus métodos. Formar a los directores para que sean capaces de revisar su estilo, actitudes, comportamientos, delegación y relaciones con el resto del personal. La formación puramente técnica no es suficiente.
- **Personal técnico**, la norma indica que el adiestramiento debe estar orientado a potenciar su participación con éxito en el sistema. Ingenieros, técnicos, expertos en, mercadotecnia, ventas, todos deben ser formados.
- **Mandos**, todos los mandos deben tener un entrenamiento y formación completa sobre los métodos y especialidades que requieren sus tareas, esto es:
 1. Formación técnica, manejo de instrumentos, herramientas, maquinas, documentación, técnicas de calidad.
 2. Formación humana, técnicas de mando, coordinación, planificación, reuniones, organización, objetivos, toma de decisiones, comunicación y conducción del equipo humano, todo lo cual evidentemente repercute en la calidad.”

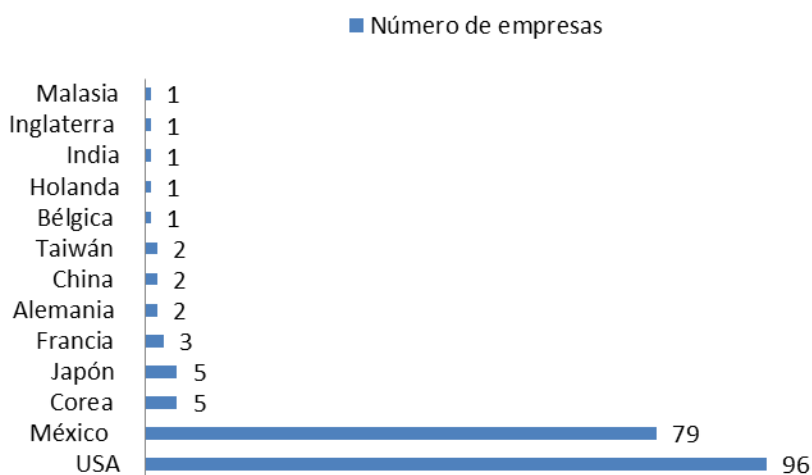
Multiculturalismo

La idea de una cultura global es paralela al proceso de globalización reciente. En un principio se creía que el avance global de la actualidad produciría inevitablemente una cultura mundial más homogénea, pero la realidad demuestra que, a pesar de que el mundo está cada vez más interconectado económica, política y culturalmente, las diferencias culturales aumentan, en otras palabras, el actual proceso de globalización, conduce a un aumento de la sensibilidad ante las diferencias (De Santos, 2004).

Como lo establece Marín (2002), las ciudades de hoy en día son el espacio social donde la multiculturalidad es más evidente, las ciudades son cada vez más cosmopolitas y multiculturales, fruto de la inmigración, del turismo y del asentamiento en ellas de grandes empresas multinacionales. Las grandes urbes se han convertido en espacios multiculturales de convivencia, pero la coexistencia de personas pertenecientes a diversas culturas dentro de un mismo espacio urbano pone de manifiesto la necesidad de aprender a convivir desde esta variedad de culturas.

Mexicali es ejemplo de esta realidad; como resultado de los esfuerzos concentrados en atraer inversión extranjera directa en pro del crecimiento y desarrollo económico, se ha conseguido que un gran número de empresas extranjeras en su mayoría maquiladoras trasladen parte de sus operaciones a esta ciudad. De acuerdo al “Directorio de Empresas en Mexicali 2009”, de la Comisión de Desarrollo Industrial, el 60% de empresas en Mexicali es de origen Extranjero, de estas el 48% es de origen estadounidense. (Ver Gráfico N°1)

Gráfica No. 1 . Empresas en Mexicali por Pais de Origen



Fuente: Elaboración propia con datos del CDI, 2009

Ante este panorama, tenemos que la gestión en las empresas ha sufrido grandes transformaciones como consecuencia de las condiciones socioeconómicas actuales. Los ejecutivos, gerentes y trabajadores de las organizaciones de dimensión internacional, frecuentemente se enfrentan a la problemática de ser requeridos para que se desplacen a diferentes poblaciones y países y los impactos del conflicto cultural, tanto en el ámbito del nuevo escenario como en el del propio trabajo, ha originado graves problemas de adaptación y de readaptación dentro de las organizaciones. (Delgado, Madrigal, 2005)

El presente estudio pretende abordar esta problemática desde la perspectiva de la competencia intercultural como respuesta a estos retos y variables que configuran el entorno actual en que operan las empresas, particularmente las Maquiladoras extranjeras ubicadas en la región fronteriza del norte de México.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se pretende presentar un marco contextual de lo que es el ámbito de estudio de esta tesis, las competencias interculturales como factor que incide en la gestión y desempeño de los gerentes en las empresas multiculturales, que dadas las condiciones de la época actual, se van convirtiendo en cada vez más complejas gracias entre otros fenómenos, al de la globalización que trae consigo la internacionalización, creando así nuevos retos para sus empleados.

El contacto entre los grupos humanos establecidos en territorios alrededor del mundo y la convivencia de grupos diferentes en un mismo espacio es tan antiguo como la propia existencia de la humanidad. Las culturas no han estado nunca aisladas ni son entes inmutables, muchas de las características que la gente considera muchas veces como propias de su cultura, son en realidad, el producto de diferentes contactos, influencias, mezclas y adaptaciones; no hay ninguna cultura que sea totalmente homogénea en su interior ni completamente impermeable a las influencias del exterior, las culturas son flexibles, fluidas, mutables, cambiantes (Santos, 2004).

2.1. Diversidad Intracultural – Diversidad Intercultural

Las culturas no son homogéneas desde un punto de vista interno: cada una está constituida por diferentes segmentos y grupos sociales con identidades y características específicas, las cuales se articulan por medio de un proceso de ajuste, adaptación y negociación, a esto se le llama diversidad intracultural. En segundo lugar, las culturas tienden a considerarse homogéneas y a difuminar toda

la diversidad interior cuando se les contrasta con otras diferentes, a esto se le llama diversidad intercultural. (Beltrán en Santos, 2002)

2.1.1. Fases de la Administración impactadas por la Cultura.

De acuerdo a Castro y Abreu (2008), el desarrollo de habilidades, el estilo de liderazgo y el manejo de subordinados son áreas impactadas fuertemente por la cultura:

- **Desarrollo de habilidades:** El vínculo que conecta la gestión de habilidades con la cultura se puede describir en una secuencia de pasos.

Paso uno el comportamiento en los negocios se forma de normas sociales, conductas aceptadas o no aceptadas que son conocimiento de todos.

Paso dos los individuos aprenden a llevar a cabo estas normas de comportamiento.

Paso tres con el tiempo los individuos tienden a tener comportamientos aceptados más que comportamientos no aceptados.

- **Gestión de Estilos:** Las tendencias culturales generan varios estilos de administración. La variación del estilo de gestión de cada país va a afectar a la administración de acuerdo al conocimiento que este tenga de los diferentes estereotipos que figuran en el país en el cual quiere hacer negocio. Gestionar equipos multiculturales tampoco es tarea fácil del administrador, si bien estos equipos ofrecen varias ventajas a las empresas internacionales, incluyendo conocimiento de diferentes mercados, también se generan grandes problemas que emanan de las diferencias culturales, lo que puede dañar seriamente la eficacia de un equipo.

- **Manejo de subordinados:** Las culturas diferentes sugieren que los administradores extranjeros desarrollen diferentes estilos de liderazgos. Es mucho más fácil pasar de un alto contexto cultural a una cultura con un bajo contexto. Un administrador que viene de un alto contexto cultural puede tener más sensibilidad a señales no verbales que pueden pasar desapercibidas por un administrador que viene de un bajo contexto. Para ayudar a los administradores con este reto, las compañías ofrecen a sus administradores un programa profesional de desarrollo de habilidades multinacionales antes de enviarlos fuera, asegurando con esto una adaptación más exitosa.

2.1.2. Sinergia Cultural

Desde el enfoque Sinérgico, que según Adler (1983), es aquel que analiza el aprovechamiento de otras culturas, tenemos que **Sinergia cultural** significa “trabajando juntos”, tal como lo presentan en su trabajo Castro y Abreu (2008), la sinergia cultural construye similitudes y aniquila diferencias, aumentando así la eficiencia de la resolución de problemas, la sinergia es una característica de la nueva cultura de trabajo, existen 10 características de la sinergia según Global Business Culture and Organization (en Castro y Abreu, 2008).

- Mayor calidad de estilo de trabajo.
- Autonomía y control sobre su espacio de trabajo
- Comunicación organizacional
- Participación y involucramiento en la empresa
- Organización creativa de normas y estándar
- Mayor rendimiento y productividad
- Énfasis sobre nueva tecnología

- Énfasis sobre investigación y desarrollo
- Énfasis sobre emprendedores
- Mejores relaciones interpersonales

2.1.3. Multiculturalidad e interculturalidad

Echeverría (1992) define multicultural como la coexistencia de culturas, esta definición permite que al hablar de una sociedad, mercado de trabajo, organización, empresa o universidad multicultural, se estará haciendo referencia a la existencia de personas procedentes de diversas culturas en ese entorno social u organizativo.

Por otro lado, cuando se emplee el término “intercultural”, el concepto irá más allá de la mera descripción del contexto y dará nombre a las interacciones que las personas de diversas culturas establecen entre sí.

Según García (2004), el “multiculturalismo” es más americano, y el “interculturalismo” más europeo; el primero es más descriptivo o sociológico, en cuanto pretende reflejar una realidad pluricultural innegable, y el segundo más prescriptivo o pedagógico, es decir, más orientado a lo que debe existir y no existe.

En este trabajo prevalecerá el término intercultural puesto que el objetivo es analizar como las características y competencias de los gerentes extranjeros afectan las interacciones con sus subalternos al interior de las organizaciones.

2.1.4. La cultura desde la perspectiva de la empresa multicultural

De acuerdo a Aneas (2003) las características de la cultura como concepto que va a determinar a la empresa multicultural son las siguientes:

- Un conjunto de hechos, reglas, emociones, símbolos o artefactos conscientes e inconscientes que pueden determinar prácticas, normas de relación social.
- Que pueden afectar a variables de tipo etnográficas (nacionalidad, etnia, lenguaje o religión) que pueden afectar identidades, imágenes, pertenencias.
- Cuya meta es la adaptación de la persona y su grupo social al entorno.
- Que determinan tanto la relación social como otros aspectos más individuales de la persona tanto en la vida privada como en el desempeño de una actividad profesional.

2.1.5. Empresa Multicultural Vs Empresa Intercultural

Aneas (2003) enumera las condiciones que se deben cumplir para que se dé el paso de una empresa multicultural en la que trabajan personas de diversas culturas a la empresa intercultural en la que las relaciones generen y faciliten la integración, estas condiciones se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 3. Condiciones de la Empresa Intercultural.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — Se darían lugar unas relaciones interculturales simétricas entre todos sus miembros. — Sus integrantes se sienten integrados tanto cultural, psicológica, como socialmente — El personal disfrutaría de una situación laboral legal, justa y equitativa. — Las competencias interculturales serían un valor y un requerimiento de cualificación. — Habría prácticas y políticas de empresa que velaran por la lucha contra manifestaciones racistas o discriminatorias — Los miembros de los grupos disfrutarían de un estatus equitativo — Los estereotipos negativos de outgroup serían desmentidos — La cooperación entre los dos grupos sería una realidad o una necesidad (P.e. deben participar en objetivos comunes) — La situación profesional implicaría un alto nivel de potencial de aceptación. — Existiría un clima de soporte social que dé apoyo al contacto |
|---|

Fuente: Aneas, 2003

En el contexto de la empresa intercultural y considerando las necesidades de integración, desempeño profesional y desarrollo personal y organizativo que impulsan a las organizaciones actuales surge la cuestión sobre si el contexto culturalmente diverso demanda unas competencias específicas.

Las empresas Maquiladoras por ejemplo compiten en un mundo de alta competencia internacional. La fuerza laboral en este tipo de empresas tiene alta participación de empleados con residencia temporal; se caracteriza por contar con metas y métodos organizacionales que necesitan adaptarse a un contexto multicultural en el que el manejo de estrés, las relaciones interpersonales y el estilo de comunicación entre otros son indicadores de la efectividad de la competencia intercultural y predicen el éxito en las interacciones multiculturales. (González y De la Garza, 2005)

2.2. Competencias

La competencia, es denominada por los estándares internacionales de calidad, como la habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes, por tanto la competencia profesional implica el uso de conocimientos y aptitudes, aplicadas de manera conjunta, en el ejercicio de la actividad profesional (González y De la Garza, 2005).

Según Boyatzis (1982) las *competencias* se definen como características subyacentes en una persona que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spenser y Spenser (1993) coinciden con Boyatzis, al explicar el concepto de competencia como una característica subyacente en el individuo que está

casualmente relacionada con un estándar de efectividad en un trabajo o situación. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos.

El concepto de competencia, tal y como lo menciona Lévy -Leboyer (1996) ha sido utilizado desde diversas acepciones semánticas como autoridad, capacidad profesional, competición, cualificación, incumbencia e incluso como suficiencia.

2.2.1. Competencias Profesionales

En el caso de las competencias profesionales Boyatzis, las divide en dos tipos, 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” son las que se necesitan para realizar el trabajo con un desempeño promedio o mínimamente adecuado, pero que no conducen a un desempeño superior, Mitrani et al (1992) a estas últimas las llama “umbral” o “esenciales”

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)

En este orden de ideas y tomando en consideración el contexto cambiante de los negocios y la imposibilidad de dotar oportunamente de competencias a la fuerza laboral para enfrentar un mundo dinámico y evolutivo, algunos autores argumentan

que es imperativo incorporar una división que distinga las metacompetencias de las competencias propiamente dichas. Las primeras incluyen habilidades tales como el pensamiento creativo y la innovación, aprender a aprender, capacidad de readaptación y pensamiento crítico. Con lo anterior las competencias emergentes tales como la administración de información digital, manejo de la diversidad, inteligencia emocional, capacidad multicultural y otras competencias asociadas a la globalización, deben de considerarse en el mundo del trabajo contemporáneo. (Juárez, 2010)

2.2.2. Competencia Intercultural

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 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. (Fernández, 2002)

2.2.2.1. Competencia Intercultural en el ámbito de la Gestión

Aneas (2003) define la competencia intercultural en el ámbito de la gestión como aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa multicultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que tomen en consideración a las otras culturas.

En este orden de ideas se tiene que, Comunicación intercultural competente se refiere a las múltiples capacidades que nos permiten interactuar de manera efectiva y apropiada en diversas culturas. Varios investigadores en el área la definen como el despliegue de un comportamiento que es apropiado y efectivo en un contexto intercultural dado (Spitzberg, 1997; Chen & Starosta, 1995)

El grado en el que una persona adquiera competencia en comunicación intercultural, se refleja en su desempeño general y en su habilidad para interactuar en o ante una cultura ajena a la suya. (Kim, 1997)

Según el estudio realizado por González y De la Garza (2005), los componentes de la comunicación intercultural como competencia reflejan la necesidad de que los miembros interactúen apropiadamente y efectivamente ante diversas culturas. Esta competencia ha sido asociada con interacción participativa, reconocimiento de mensajes no verbales, comportamiento flexible, mantenimiento de identidad, habilidad para establecer relaciones interpersonales, y habilidad para expresarse clara y asertivamente. Aclaran además que la interculturalidad, conceptualizada como la interacción enriquecedora es, por tanto, una actitud

determinante en la competencia profesional dentro del sistema de control de las mediciones, e influye en la consecución exitosa de objetivos estratégicos.

2.2.2.2. Indicadores de la Efectividad de la Competencia Intercultural

Las actitudes interculturales que permiten determinar un diagnóstico de las competencias interculturales pueden ser medibles mediante ciertos indicadores como por ejemplo:

El manejo de estrés que se relaciona con la capacidad de controlar eficazmente el conflicto, con el manejo adecuado de la convivencia social, el manejo de la ansiedad, la introspección y comunicación con otros.

La capacidad de relacionarse con las personas es alusiva a la fuerte relación con otras personas, el mantener relaciones satisfactorias de manera indefinida, el precisar y comprender los sentimientos de otras personas, así como el uso continuo de la empatía relacional.

La capacidad del manejo de los diferentes estilos de comunicación es imprescindible para la adecuación ante los estilos culturales diversos de los interlocutores: colaboradores, clientes y competidores organizacionales, con los que se interactúa.

Adaptabilidad. La alteración del comportamiento debe ser basada en la percepción de la información previamente obtenida y la naturaleza de la situación, hecho o evidencias que se presenten.

Resolución de problemas. Las relaciones de negocios de largo plazo, se logran mantener mediante la continua y permanente resolución de problemas

con orientación cooperativa, poder estratégico de negociación, comportamiento flexible, respeto a reglas y protocolos. (González y De la Garza, 2005)

En concordancia con lo anterior según Hiep y Pruijs (2006), los tres elementos claves que las organizaciones deben considerar de manera simultánea, son **la efectividad personal, el liderazgo y trabajo en equipo y la cultura empresarial**; resaltando que la mejora de estos tres elementos resulta indispensable para prosperar en el desempeño general de las empresas.

2.2.3. Inteligencia Cultural

Al respecto afirman Errichiello y Sano (2011), entender la diversidad cultural, configurar una ventaja competitiva a partir de ella para llevar a cabo negocios de manera exitosa, con personas de culturas diferentes, implica contar con el talento capaz de efectuar una adecuación o programación cultural, además de “considerar los tres elementos que forman la inteligencia cultural:

Ser conscientes de sus tratos característicos.

Tener conocimiento de la otra cultura.

Poseer la habilidad de relacionarse efectivamente con esa cultura”.

En este orden de ideas, Larese y Fernaud (2011) en su trabajo sobre liderazgo de la diversidad, presentan las competencias que debe tener un líder en un contexto de diversidad cultural, y dicen que sin duda alguna, la flexibilidad es una de ellas, otra es la capacidad de influencia por la credibilidad y confianza que genera su liderazgo. Luego la tolerancia a las diferencias. Entender a unos y otros, ser empático sin perder por ello su lugar ni el respeto de quienes le reporten. Ser un buen comunicador, mantener fluidos los canales de contacto y escucha de nuevas

ideas. En definitiva, deberá poseer una visión basada en la humanización de la gestión y del *management*.

2.2.4. Medición de la Competencia Intercultural

La competencia intercultural ha sido evaluada de acuerdo al contexto y los sujetos de estudio, con diversos test o inventarios, con el fin de conocer el grado de dominio de las habilidades para interactuar efectiva y apropiadamente en contextos interculturales, a continuación se enumeran algunos de ellos.

Cuadro No. 4. Instrumentos para la Evaluación de la Competencia Intercultural

CCAI. Cross Cultural Adaptability Inventory (Mayers, 1999).
Diversity Awareness Profile (Pfeiffer, 1991).
Empathy Profile (La Monica, 1997).
IDI. Intercultural Development Inventory (Bennet, 2002).
ISS. Intercultural Sensitivity Scale (Chen y Starosa, 2000)
IXP. The Cultural Adaptability Index (Sinclair & Petzal, 2000).
MPQ. Multicultural Personality Questionnaire, (Van der Zee, Van Oudenhoven, 2000)
NEO. Five-Factor Inventory (Costa & McCrae, 1991).
PHI. Perfil de Habilidades Interculturales (Cárdenas & González, 2003)

En el presente estudio se utilizó el MPQ Multicultural Personality Questionnaire, (Van der Zee, Van Oudenhoven, 2000) en español Cuestionario de Personalidad Multicultural, el cual fue diseñado como un instrumento multidimensional que tiene el propósito de medir la eficiencia multicultural y puede ser utilizado para la selección de los expatriados o como herramienta de diagnóstico para evaluar las necesidades de formación continua.

El MPQ Multicultural Personality Questionnaire, consta de 91 preguntas agrupadas en 5 dimensiones, cada dimensión contiene reactivos diseñados para describir comportamientos concretos o tendencias consideradas como indicadores de la dimensión específica que los contiene.

La Empatía Cultural, también conocida como la "sensibilidad" (Hawes Kealy, 1981), es Probablemente la dimensión más mencionada de la eficacia multicultural (Arthur y Bennet, 1995). Esta dimensión se refiere a la habilidad para ser empático con sentimientos, ideas y comportamientos de miembros que proceden de diferentes grupos culturales. (Van der Zee y Van Oudenhoven, 2000)

El valor de la sensibilidad cultural, hace referencia a la conciencia y disposición para investigar las razones por las que la gente de otra cultura actúa en la forma que lo hace (Phatak, 1983).

Una persona con sensibilidad cultural reconoce ciertos matices en los usos y costumbres que le ayudarán a construir mejores relaciones con gente de antecedentes culturales diferentes a los suyos (por ejemplo, las reglas protocolares de diferentes países). La sensibilidad cultural implica connotaciones de preocupación o interés por las diferencias culturales (Cowless, 1988) Esta preocupación o interés sugiere una cierta habilidad de conocer de qué manera es mejor llegar, tocar o capturar "la esencia específica" de los individuos o grupos que conforman la población organizacional. En consecuencia, se podría afirmar que la sensibilidad trasciende al conocimiento ya que supone, al mismo tiempo, un cierto entendimiento de la cultura del otro. (Marchant y Del Río, 2008)

Bhawuk y Brislin (1992 en Aneas 2003) demostraron que la sensibilidad intercultural (empatía cultural) constituye una variable crucial cuyo valor predictivo se ha comprobado respecto al éxito de las relaciones interculturales.

Para ser eficaz y competente en otra cultura, las personas deben interesarse en ellas. Deben ser sensibles y ser capaces de observar las diferencias culturales, y en el caso que sea necesario estar dispuesto a modificar su comportamiento como muestra de respeto a las personas de otras culturas. El término que resume estas cualidades humanas es la sensibilidad cultural.

Tal y como se expresaba en los pensamientos de Confucio, antes que una persona pueda lograr un sentimiento de armonía y pertenencia con otros, es necesario que desarrolle un alto grado de sensibilidad y empatía respecto a los sentimientos de los demás. (Aneas, 2003)

Por último, menciona Martin (en Iglesias, 2003) la sensibilidad intercultural (estar dispuesto a buscar posibles diferencias culturales que podrían explicar el comportamiento que no se entiende) y la tolerancia por las diferencias (sentirse atraído o tener curiosidad por lo diferente entre las personas) entre las cualidades personales que favorecen el aprendizaje cultural.

En segundo lugar, la Apertura Mental se refiere a una actitud abierta y sin prejuicios hacia los miembros de otras culturas así como de sus diferentes normas y valores (Van der Zee, Van Oudenhoven, 2000)

La Iniciativa Social es la tercera dimensión y se define como la tendencia de abordar situaciones sociales de una manera activa y tomar la iniciativa. Varios investigadores han señalado la importancia de la capacidad de establecer y mantener contactos con personas del país anfitrión y de hacer amigos entre los

locales. (Hawes & Kealy, 1981; Kets de Vries y Mead, 1991). Más convincente, la evidencia empírica subraya la importancia de esta dimensión (Abe y Weisman, 1983; Hammer et al, 1978).

En este orden de ideas Martin (en Iglesias, 2003), explica la orientación social, como ser capaz de establecer nuevas relaciones interculturales, siendo esta una más de las cualidades que favorecen el aprendizaje cultural.

La cuarta dimensión, Estabilidad Emocional se refiere a una tendencia a mantener la calma en situaciones de estrés, frente a la tendencia a mostrar reacciones emocionales fuertes en circunstancias estresante (por ejemplo, Abe y Weisman, 1983, Caligiuri, de 2000, la Iglesia, 1982).

En referencia a los determinantes psicológicos, según Aneas (2003), también han tenido su peso y se ha podido apreciar que tanto en el caso de supervisores y supervisoras, como en el caso de los y las empleadas, cuando más flexible, abierta y estable emocionalmente sea la persona más recursos cuenta para iniciar contactos interculturales, diagnosticar la situación y hacerle frente.

Según Martin (en Iglesias, 2003), las cualidades personales que favorecen el aprendizaje cultural son, entre otras, la disposición para comunicarse (estar dispuesto a utilizar la lengua de la cultura anfitriona sin temor a cometer errores), la capacidad para la resolución (comunicar un estilo de cooperación para solucionar los posibles conflictos), la paciencia (poder suspender el juicio), el sentido de humor (poder reírse cuando las cosas salen mal).

La dimensión final es la Flexibilidad. Varios autores han enfatizado la importancia de esta dimensión (Arthur & Bennet, 1995; Rubén y Kealey, 1979; Torbiorn, 1982), recalcando que el empleado internacional tiene que ser capaz de

cambiar fácilmente de una estrategia a otra, debido a que la manera en que acostumbra manejar las situaciones no necesariamente funcionara en un nuevo entorno cultural.

Según Martin (en Iglesias, 2003), otra de las cualidades personales que favorecen el aprendizaje cultural es la flexibilidad cultural (poder sustituir las actividades de la cultura propia por las actividades de la cultura anfitriona).

Al respecto González y González (2008) resaltan la importancia de la flexibilidad cuando aseveran que las condiciones del desempeño profesional en el presente exigen, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una profesión, competencias genéricas que permitan al profesional ejercer eficientemente la profesión en contextos diversos, con autonomía, flexibilidad, ética y responsabilidad.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

Los aspectos que se abordan en éste capítulo son: el diseño metodológico, la delimitación del estudio y selección de la muestra, el instrumento de medición y finalmente, los procedimientos de análisis.

3.1. Tipo de Estudio

La presente investigación es de tipo exploratorio- descriptivo.

Los estudios de tipo exploratorio tienen algunas carencias, como lo explican Hernández, Fernández y Baptista:

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Estos estudios se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con los descriptivos, correlacionales o explicativos”. (Hernández et al, 2006:117)

Dado lo anterior, se incluye también como tipo de estudio algunas nociones del alcance descriptivo, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno bajo estudio.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas

independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga. (Hernández et al, 2006)

3.2. Método de Investigación

El enfoque del estudio es no experimental, las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

En la investigación no experimental las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (Hernández et al, 2006).

3.3. Diseño Metodológico

El presente estudio es de corte transversal, de acuerdo a Hernández et al (2006) Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

“Cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional.” (Hernández et al, 2006:270)

Para abordar la problemática de la caracterización de la competencia intercultural en la gerencia del sector maquilador en Mexicali, B. C., se incorporaron dentro del método técnicas de encuesta, observación in situ, revisión documental y entrevista no estructurada.

3.4. Delimitación del Estudio y Selección de la Muestra

3.4.1. Población

Todos los gerentes extranjeros de empresas maquiladoras transnacionales que operan en Mexicali.

3.4.2 Marco Muestral

Listado de maquiladoras extranjeras, de acuerdo al directorio de Empresas en Mexicali 2009, de la Comisión de Desarrollo Industrial (CDI).

3.4.3. Muestra

Se empleó en principio un muestreo no probabilístico, muestreo intencional o de conveniencia, el cual utiliza un procedimiento de selección de sujetos “típicos” de una población determinada, considerando que son los más representativos de la población. Al utilizar este tipo de muestreo no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Finalmente se complementó con un muestreo Bola de nieve, en el cual se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos. En el presente estudio dadas las condiciones sociales que amenazan la seguridad de los altos ejecutivos extranjeros, se maneja un gran hermetismo, por esta razón la mayoría de los sujetos encuestados fueron aquellos con quienes se tenía alguna relación previa de confianza o bien fueron referidos por otro gerente encuestado previamente.

Criterios mínimos para elegir sujetos a encuestar:

1. Tener pasaporte extranjero
2. Estar empleados en Mexicali
3. Residir en Mexicali

3.5. Procedimiento

Para la aplicación de los cuestionarios, se solicitaron los directorios de maquiladoras a la Asociación de Maquiladoras de Mexicali, A.C (AMMAC), La Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali (CDIM) y el Parque Industrial de Mexicali PIMSA I,II,III Y IV

Se eligió el directorio de la Comisión de Desarrollo Industrial de Mexicali (CDIM), Se contactaron las empresas en algunos casos por teléfono y/o vía correo electrónico y en algunos casos en vista de que no se obtenía respuesta se acudió a la empresa personalmente, en todos los casos se explicó el propósito y objetivo de la investigación haciendo claridad de que la información recolectada con la encuesta era exclusivamente para fines académicos y permanecería anónima.

La mayoría de las encuestas se envió y devolvió vía correo electrónico, durante el segundo semestre de 2011. Se prefirió este medio porque permite llegar a una mayor cantidad de gerentes y le proporciona al encuestado una mayor flexibilidad en el tiempo, ya que este puede completar el cuestionario en el momento más conveniente y empleando el tiempo que quiera, además es un sistema económico de recogida de información.

Para contar con una mayor cuota de participación, se optó por respaldar dicho envío con llamadas telefónicas y en múltiples ocasiones fue necesario acudir a las empresas a entregar y recoger el cuestionario personalmente.

Tanto el cuestionario como la carta adjunta donde se explican el propósito y objetivo de la investigación, se presentaron en inglés y español y cada uno de los encuestados llenó el cuestionario de manera individual.

La encuesta se aplicó a una muestra por conveniencia conformada por 40 Maquiladoras establecidas en los parques industriales PIMSA I, II, III, IV, P.I. El Vigía I y II, P.I. Nelson, P.I. Desarrollo industrial Colorado, P.I. Progreso I y II.

El número total de encuestas enviadas y/o entregadas ascendió a 60 y el porcentaje de cuota de participación fue de un 28.3%, esto corresponde a un total de n=17 gerentes extranjeros encuestados. La tasa de respuesta real podría ser probablemente mayor, porque la comunidad de gerentes extranjeros en las maquiladoras es bastante volátil. Esto significa que el cuestionario probablemente fue enviado a un número de expatriados que ya habían abandonado el país, o que se encontraban en un viaje de negocios en el extranjero.

3.6. Instrumentos de Medición

Para medir la competencia intercultural, se utilizó el Multicultural Personality Questionnaire MPQ, (Van der Zee, Van Oudenhoven. 2000) en español Cuestionario de Personalidad Multicultural, una encuesta tipo Likert, que se aplicó a gerentes de las empresas maquiladoras. (Ver anexo 1.)

A petición de los encuestados el cuestionario fue anónimo y se omitieron también los nombres de las empresas.

El cuestionario, se utilizó con previa autorización de los autores. (Ver anexo 2.)

3.6.1. Cuestionario de Personalidad Multicultural (MPQ)

Este cuestionario fue diseñado como un instrumento multidimensional que tiene el propósito de medir la eficiencia multicultural y puede ser utilizado para la selección de los expatriados o como herramienta de diagnóstico para evaluar las necesidades de formación continua.

El cuestionario consta de dos partes:

Primera parte: Información Biográfica

En este apartado se preguntan los siguientes datos:

Nacionalidad

Edad

Nivel de escolaridad

Tiempo total que ha vivido fuera de su país

En que otros países ha vivido además de México

Tiempo total que ha vivido en Mexicali

Sexo

Dominio del idioma español

Segunda parte: Cuestionario de personalidad Multicultural

El MPQ consta de 91 preguntas agrupadas en 5 dimensiones y toma aproximadamente 10 minutos responderlo.

Cada dimensión contiene reactivos diseñados para describir comportamientos concretos o tendencias consideradas como indicadores de la dimensión específica que los contiene.

Cuadro No. 5. Dimensiones del MPQ:

Empatía Cultural	EC	18 ítems
Apertura Mental	AM	18 ítems
Iniciativa Social	IS	17 ítems
Estabilidad Emocional	EE	20 ítems
Flexibilidad	FLEX	18 ítems

Fuente: Elaboración propia con datos de Van der Zee, Van Oudenhoven. 2000

3.6.1.1. Dimensiones del MPQ:

Empatía Cultural. Esta dimensión se refiere a la habilidad para ser empático con sentimientos, ideas y comportamientos de miembros que proceden de diferentes grupos culturales.

Ejemplos de afirmaciones de esta dimensión:

- Comprende los sentimientos de otras personas
- Trata de entender el comportamiento de otras personas
- Tiene en cuenta las costumbres de otros

Apertura Mental. Se refiere a una actitud abierta y sin prejuicios hacia miembros de otras culturas así como de sus diferentes normas y valores.

Ejemplos de afirmaciones de esta dimensión:

- Le interesan otras culturas
- Le fascinan las opiniones de otras personas
- Busca nuevas formas de conseguir sus objetivos
- Es curioso/a.

Iniciativa Social. Se define como la tendencia de abordar situaciones sociales de manera activa y tomar la iniciativa. La habilidad para establecer y mantener contactos con personas del país anfitrión y de hacer amigos entre los locales.

Ejemplos de afirmaciones de esta dimensión:

- Toma la iniciativa
- Establece contactos fácilmente
- Prefiere permanecer en un segundo plano

Estabilidad Emocional. Se refiere a la tendencia a permanecer en calma en situaciones estresantes en contraste a la tendencia a mostrar reacciones emocionales fuertes bajo circunstancias estresantes.

Ejemplos de afirmaciones de esta dimensión:

- No es fácil hacerle daño
- Sufre por los conflictos con otros
- Tiene miedo al fracaso

Flexibilidad. El empleado internacional tiene que ser capaz de cambiar fácilmente de una estrategia a otra, porque la manera en que acostumbra manejar las situaciones, no necesariamente va a funcionar en el nuevo ambiente cultural.

Ejemplos de afirmaciones de esta dimensión:

- Le gustan las vacaciones aventureras
- Cambia fácilmente de una actividad a otra
- Evita sorpresas

Los participantes respondieron las preguntas en una escala de Likert de 5 puntos, desde nada aplicable hasta totalmente aplicable.

1	2	3	4	5
Nada aplicable	Poco aplicable	Medianamente aplicable	Bastante aplicable	Totalmente aplicable

La aplicación del instrumento se hizo en dos fases: en la primera fase se realizó una prueba piloto del instrumento a 10 sujetos, para determinar su índice de confiabilidad. Los resultados de esta prueba se presentan a continuación:

3.6.2. Análisis de fiabilidad:

Alfa de Cronbach	N de Elementos
.868	91

La confiabilidad de la encuesta aplicada se determinó mediante el modelo de coeficiente de confiabilidad de Alpha Cronbach, obteniéndose un resultado de .868, lo que indica un grado de confiabilidad alto, ya que el mínimo para aceptar a un instrumento como confiable, es 0.7.

En la segunda fase, se aplicó el instrumento a 17 gerentes extranjeros de empresas maquiladoras.

3.7. Procedimientos de análisis

Para el análisis de los datos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS 15.0 para Windows versión 2006 y se presentan en el siguiente capítulo.

3.8. La Fuente y Técnica para la Recolección de Información

3.8.1. Revisión bibliográfica:

Se realizó una revisión de la literatura de manera de poder extraer y recopilar la información relevante de tipo cualitativa que requería la investigación.

Se revisaron libros, artículos de publicaciones periódicas de revistas impresas y extraídas de Internet, trabajos presentados en conferencias y seminarios, tesis y publicaciones de expertos afines a la investigación, en las áreas de administración, ciencias de la comunicación, sociología y psicología que proporcionaron datos útiles para los propósitos del estudio.

La revisión de material bibliográfico, revistas y artículos electrónicos, permitió realizar el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, e hipótesis, así como la construcción del marco teórico.

3.8.2. Entrevista:

La técnica de la entrevista cualitativa o abierta, es un método de recolección de información muy flexible y dinámica, que permite recabar testimonios a través de una conversación “profesional” entre dos o más personas.

El tipo de entrevista aplicada fue semiestructurada, la cual se puede describir como una conversación que se da con preguntas ya elaboradas, pero se pueden modificar o anexar otras en el momento de llevar a cabo la sesión. Con este método se obtienen mejores resultados, ya que permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

La primera de las entrevistas fue realizada en la oficina del Gerente de sitio de una maquiladora representativa del sector aeroespacial. Se tomó nota de las respuestas y posteriormente fueron transcritas en digital para su análisis, presentación y conservación.

Las otras 4 entrevistas se realizaron en las oficinas de los entrevistados siendo los 4 personajes claves de sus respectivas empresas, todas ellas maquiladoras representativas de sus sectores.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción de Resultados: Cuestionario de Personalidad Multicultural

Cuadro No. 6 Tendencia de las respuestas en las 5 dimensiones

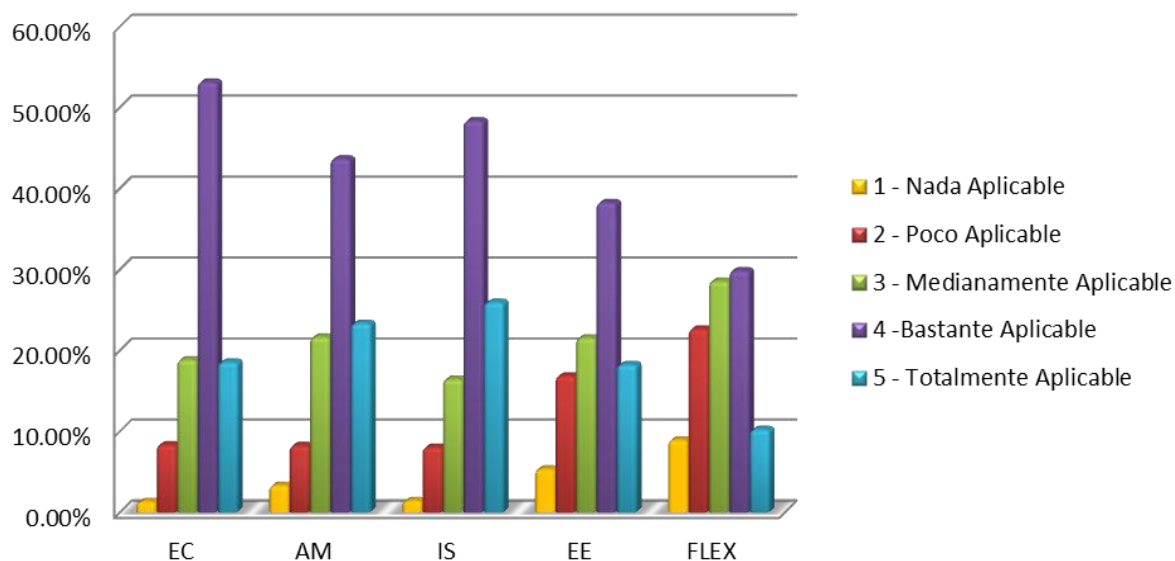
Escala	EC	AM	IS	EE	FLEX
1 - Nada Aplicable	1.30%	3.3%	1.4%	5.3%	8.9%
2 - Poco Aplicable	8.30%	8.2%	8.0%	16.8%	22.6%
3 - Medianamente Aplicable	18.80%	21.6%	16.4%	21.5%	28.5%
4 -Bastante Aplicable	53.10%	43.6%	48.3%	38.2%	29.8%
5 - Totalmente Aplicable	18.50%	23.3%	25.9%	18.2%	10.2%
	100.00%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Las respuestas están agrupadas según la dimensión a la que corresponden. El cuestionario lo integran 5 dimensiones: Empatía Cultural (EC), Amplitud mental (AM), Iniciativa Social (IS), Estabilidad Emocional (EE) y Flexibilidad (FLEX).

En las dimensiones **EC**, **AM** e **IS** las respuestas más frecuentes son “bastante aplicable” y “totalmente aplicable” lo que indica que los sujetos se identifican con los comportamientos descritos en estas dimensiones, se puede inferir entonces que han desarrollado estas habilidades en gran medida (Ver gráfico 2).

En las dimensiones **EE** y **FLEX** las respuestas que se presentan con mayor frecuencia son “medianamente aplicable” y bastante aplicable”, indicando que los sujetos encuestados, frecuentemente se encuentran indecisos frente a las situaciones y comportamientos planteados en estas dimensiones, aun así la respuesta más frecuente sigue siendo “bastante aplicable” (Ver gráfico 2).

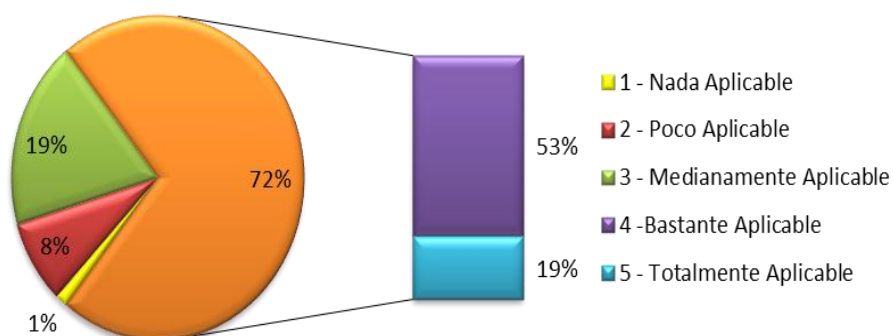
Gráfica No. 2. Tendencia de las Respuestas en las 5 Dimensiones



4.2.1. Tendencia de las Respuestas en la Dimensión Empatía Cultural

El 72% de las respuestas de los 17 sujetos, a los 18 reactivos incluidos en la dimensión de Empatía Cultural fueron: Bastante Aplicable y Totalmente Aplicable. Este 72% equivale a 217 respuestas de las 303 totales.

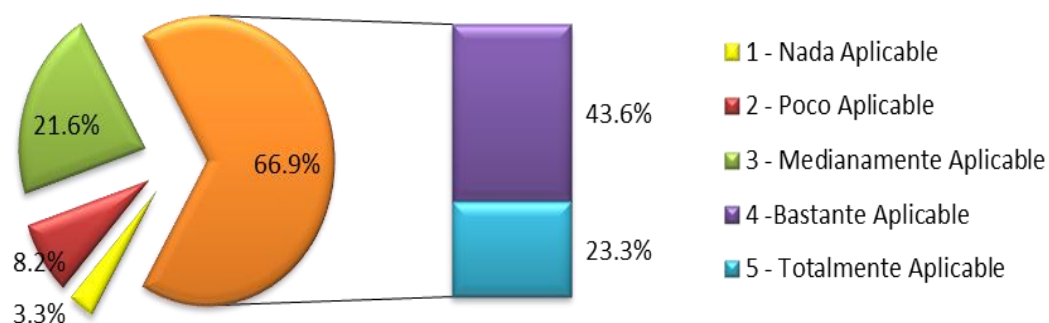
Gráfica No. 3. Tendencia de las Respuestas en la Dimensión Empatía Cultural



4.2.2. Tendencia de las respuestas en la dimensión Amplitud Mental

El 66.9% de las respuestas de los 17 sujetos, a las 18 preguntas que comprende la dimensión de Amplitud Mental fueron: Bastante Aplicable y Totalmente aplicable. Este 66.9% equivale a 204 respuestas de las 303 totales.

Gráfica No. 4. Tendencia de las respuestas en la dimensión Amplitud Mental

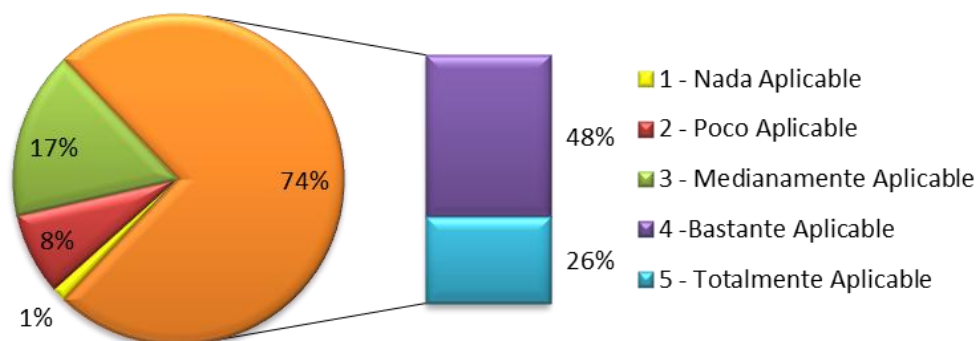


4.2.3. Tendencia de las respuestas en la dimensión Iniciativa Social

El 74% de las respuestas de los 17 sujetos, a las 17 preguntas que comprende la dimensión Iniciativa Social, fueron: Bastante Aplicable y Totalmente aplicable. Este 74% equivale a 212 respuestas de las 286 totales en esta dimensión.

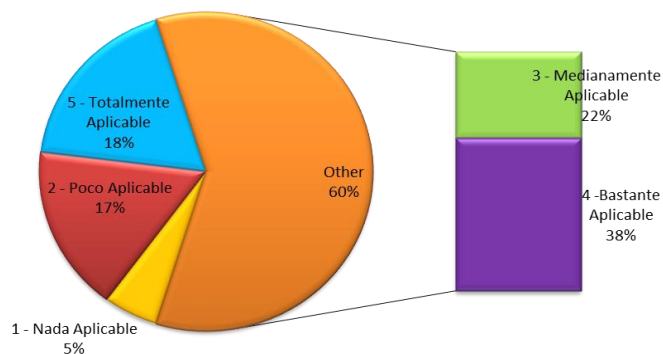
Gráfica No. 5. Tendencia de las respuestas en la dimensión Iniciativa Social

4.2.4. Tendencia de las respuestas en la dimensión Estabilidad Emocional



El 60% de las respuestas de los 17 sujetos, a las 20 preguntas que comprende la dimensión Estabilidad Emocional, fueron: Medianamente Aplicable y Bastante Aplicable. Este 60% equivale a 203 respuestas de las 340 totales en esta dimensión.

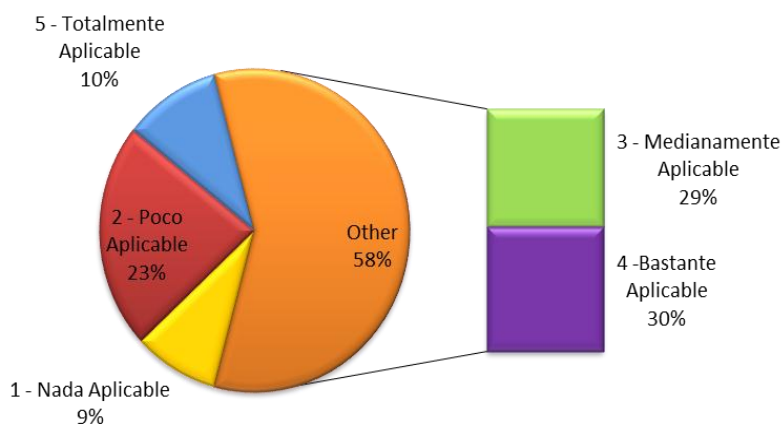
Gráfica No. 6. Tendencia de las respuestas en la dimensión Estabilidad Emocional



4.2.5. Tendencia de las respuestas en la dimensión de Flexibilidad

El 58% de las respuestas de los 17 sujetos, a las 18 preguntas que comprende la dimensión Flexibilidad, fueron: Medianamente Aplicable y Bastante Aplicable. Este 58% equivale a 178 respuestas de las 305 obtenidas en esta dimensión.

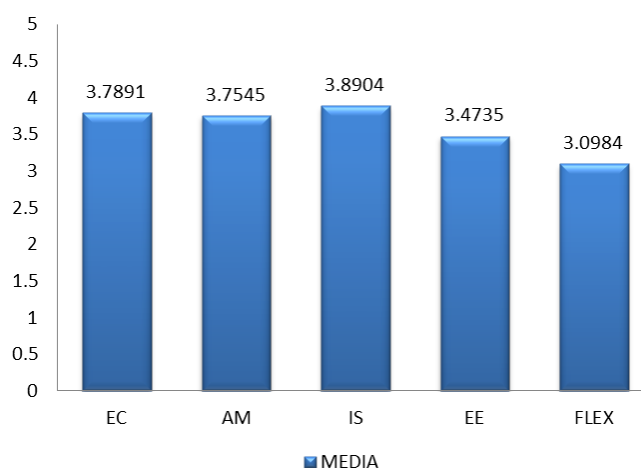
Gráfica No. 7. Tendencia de las respuestas en la dimensión de Flexibilidad



4.3. Análisis de la Competencia Intercultural por Dimensiones Vs Variables Biográficas

La Iniciativa Social es el valor más alto entre los sujetos de la muestra (ver gráfico 8), seguido por la Empatía Cultural. Los valores correspondientes a Estabilidad Emocional y Flexibilidad están por debajo del promedio total, es en estas dos dimensiones donde en términos generales los sujetos encuestados muestran una menor competencia.

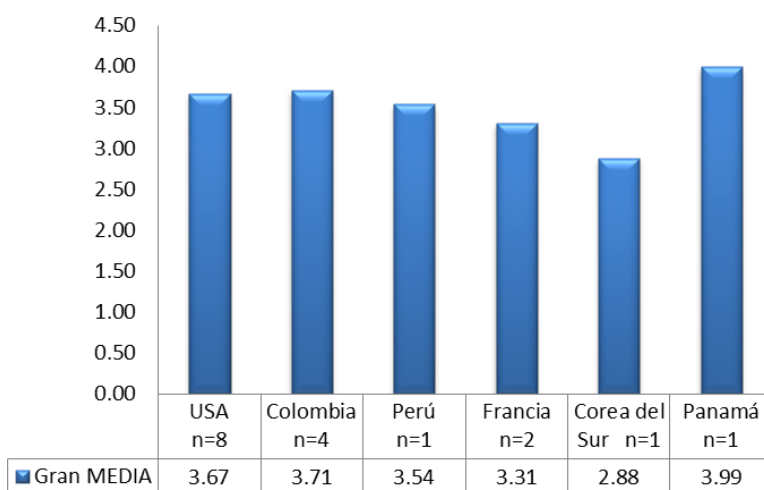
Gráfica No. 8. Promedios por Dimensión de la Competencia Intercultural



4.3.1. Competencia Intercultural por Nacionalidad

El grupo formado por los gerentes provenientes del continente Americano (Estados Unidos, Colombia, Perú, Panamá) presentan una Competencia Multicultural superior al resto de la muestra (ver gráfico 9), llama la atención los valores correspondientes a Francia y Corea del Sur por estar claramente por debajo del promedio. Se debe tener presente antes de generalizar que la muestra es pequeña, en los casos de Corea Del Sur, Perú y Panamá solo se cuenta con información de un sujeto.

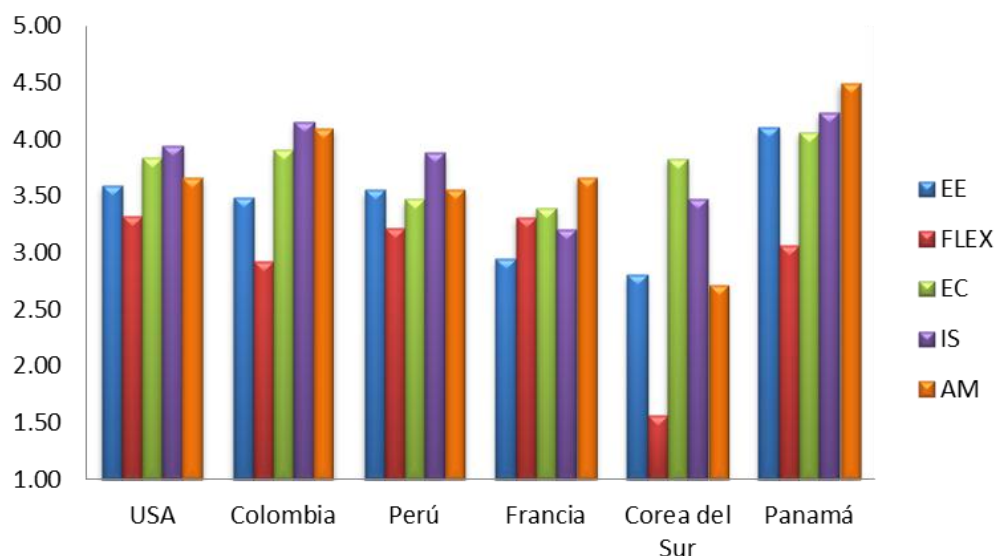
Gráfica No. 9. Competencia Intercultural por Nacionalidad



El comportamiento de los valores de las diferentes dimensiones en franceses y surcoreanos es diferente al de los nacionales de los otros países. Estadounidenses, colombianos, peruanos y panameños tienen un comportamiento similar, donde las dimensiones con valores más altos son EC, IS, AM.

En el caso de la EE correspondiente a nacionales de Francia se observa niveles muy bajos con respecto al promedio de los demás países esto se puede deber en parte al género más que a la nacionalidad puesto que todos los sujetos de nacionalidad francesa encuestados son mujeres. En el caso de Corea del Sur no es correcto hacer generalizaciones pues se trata de un sujeto.

Gráfica No. 10. Dimensiones de la Competencia Intercultural Vs Nacionalidad



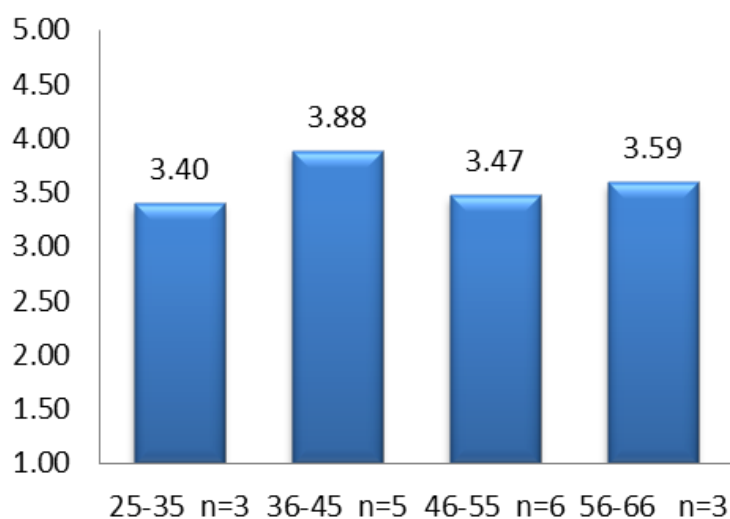
No se podría concluir que haya una influencia de la nacionalidad en la Empatía Cultural y la Iniciativa Social, puesto que las medias fluctúan muy poco. Llama la atención la Empatía Cultural promedia de los sujetos de nacionalidad peruana y francesa por estar claramente por debajo del promedio de los demás países, sin embargo se debe tener presente en el caso de Perú que se trata de un sujeto.

Si se observa el comportamiento de las diferentes dimensiones, se encuentra que, sin importar la nacionalidad las dimensiones de menor valor son Flexibilidad y/o Estabilidad Emocional (ver gráfico 10).

4.3.2. Competencia Intercultural por Rangos de Edad

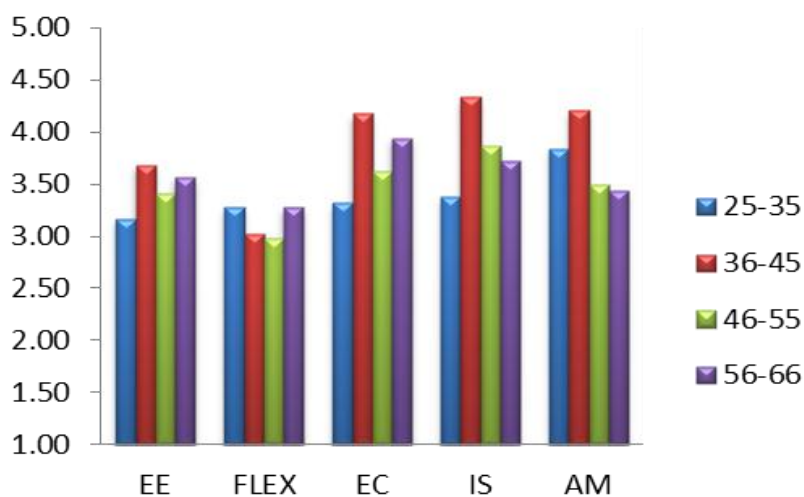
Los sujetos de edad 36-45 con una $GM = 3.88$ y sujetos de edad 56-66 con $GM = 3.59$ tienen una Competencia Multicultural significativamente superior a los Sujetos entre 25-35 con $GM = 3.40$ y 46-55 con $GM = 3.47$.

Gráfica No. 11. Competencia Intercultural por Edad



Son más competentes Interculturalmente los sujetos con un poco más de experiencia en el campo laboral, o socialmente más realizados, aun jóvenes, y los sujetos maduros cercanos a la jubilación con amplia experiencia laboral, en comparación con los sujetos jóvenes tal vez recién egresados de la universidad, menores de 35 y los sujetos que están en la crisis de la mediana edad 46-55.

Gráfica No. 12. Dimensiones de la Competencia Intercultural por rangos de edad

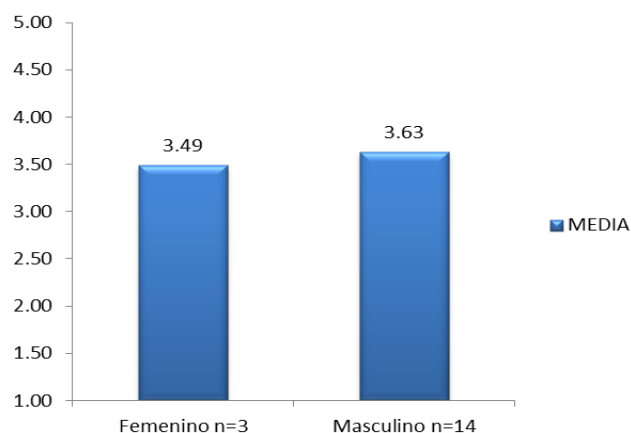


Se observa claramente que los valores más altos en todas las dimensiones, excepto en Flexibilidad, corresponden a los sujetos con edades entre 36 y 45 años, en contraste los sujetos con edades entre 25 y 35 años tienen en promedio los valores más bajos con respecto al grupo en las dimensiones de EE, EC e IS, mientras que sobresalen en las dimensiones AM y FLEX (Ver gráfico 12)

4.3.3. Competencia Intercultural por Género

No se observa una diferencia significativa en la Competencia Intercultural total por género, (ver gráfico 13), esto se debe entre otras razones a que se compensan los resultados entre las diferentes dimensiones. Esto se puede observar con mayor claridad en la siguiente gráfica.

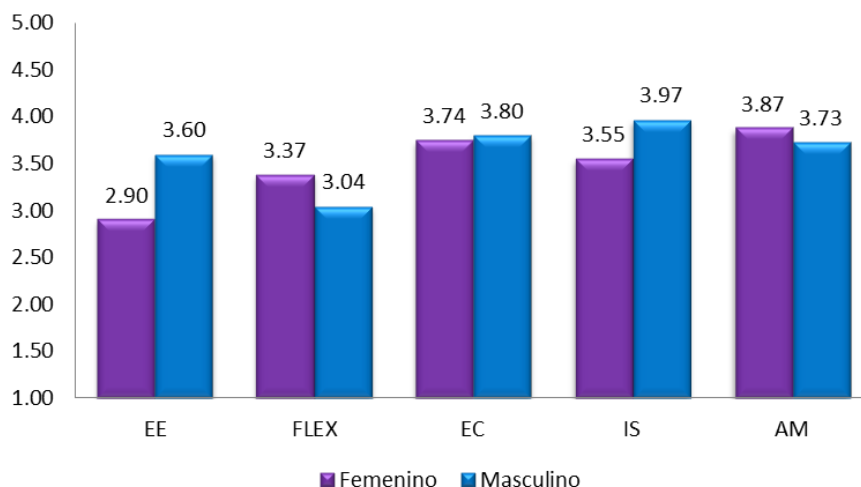
Gráfica No. 13. Competencia Intercultural por Género



En la Dimensión de Competencia Intercultural por Género, se encontró que: Las mujeres tienen en promedio un valor inferior en la estabilidad Emocional y en Iniciativa Social, pero una mayor Flexibilidad y Amplitud Mental, en la Empatía Cultural no hay diferencia significativa entre hombres y mujeres, la Dimensión de

Iniciativa Social así como la Estabilidad Emocional tiene un valor superior en los hombres. (Ver gráfico 14).

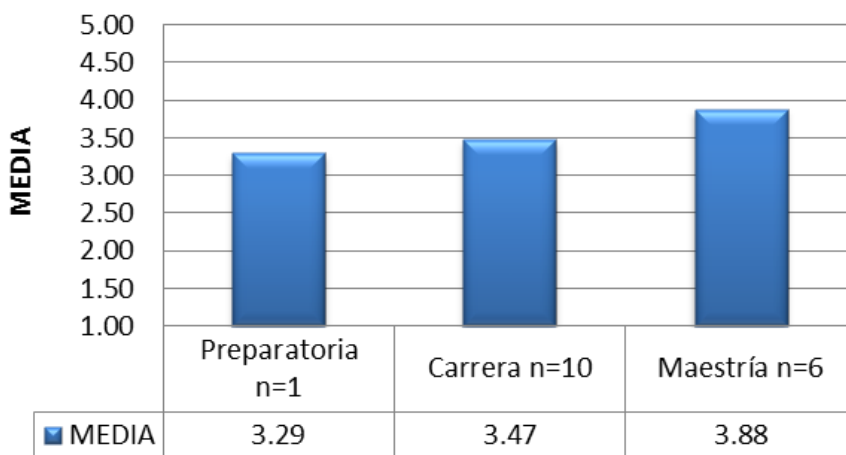
Gráfica No. 14. Dimensiones de la Competencia Intercultural por Género



4.3.4. Competencia Intercultural por Nivel de Escolaridad

La Competencia Multicultural entre los sujetos con Maestría es significativamente superior en comparación con los sujetos con Preparatoria y Licenciatura.

Gráfica No. 15. Competencia Intercultural por nivel de Escolaridad

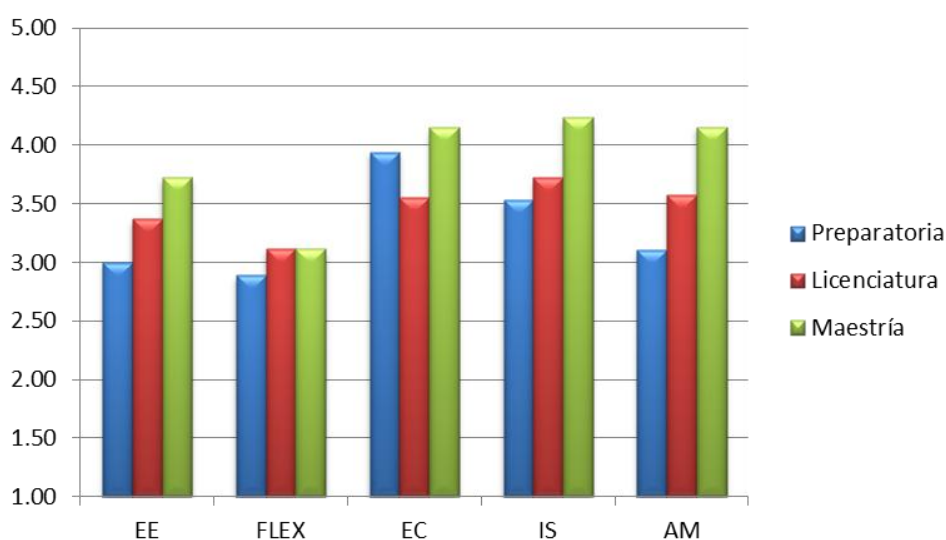


De acuerdo a los resultados se puede observar una relación directa entre el grado de escolaridad y las dimensiones EE, IS y AM, a mayor grado de escolaridad mayor Estabilidad Emocional, mayor Iniciativa Social y mayor Amplitud Mental.

Se observa que los sujetos que tiene un grado de maestría tienen una Empatía Cultural promedia más alta que aquellos sujetos que no lo tiene, más aún si se observa que el número de sujetos con licenciatura (n=10) es mayor que el número de sujetos con maestría (n=6), (Ver gráfico 16).

Este comportamiento se repite en las otras dimensiones, excepto en la dimensión FLEX donde se observa que tanto los sujetos con grado de licenciatura, como aquellos con grado de maestría tiene el mismo nivel de competencia.

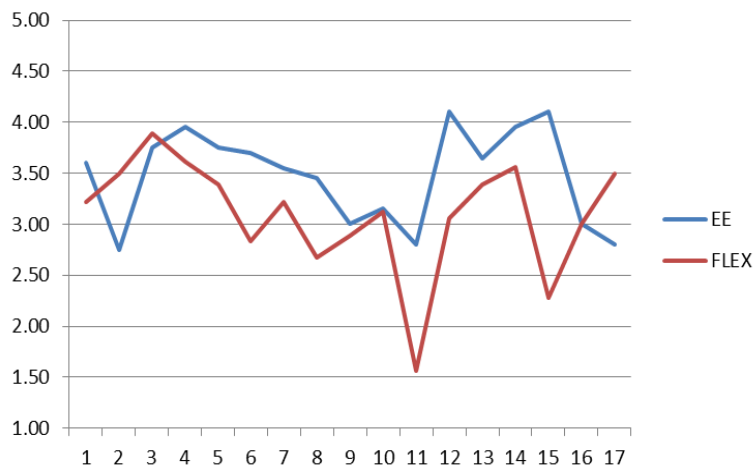
Gráfica No. 16. Dimensiones de la Competencia Intercultural por Nivel de Escolaridad



4.3.5. Correlación EC Vs.IS y EE Vs. FLEX

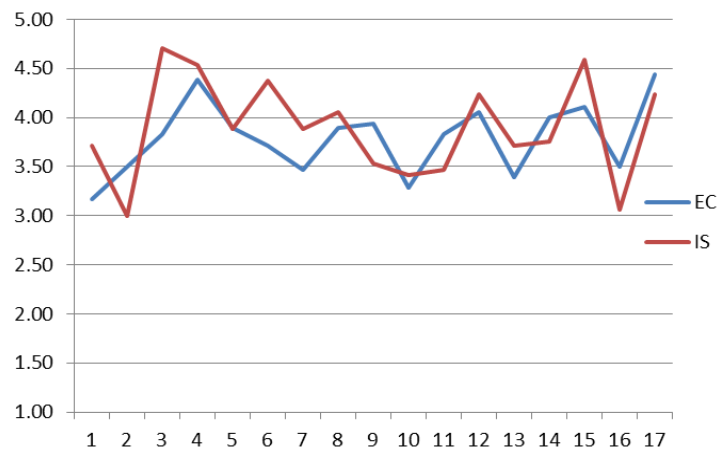
Al estudiar el comportamiento de las dimensiones de manera general, se observa una fuerte relación entre la Empatía Cultural y la Iniciativa Social, con tendencia positiva (a tomar valores más altos que el resto de las variables) en todos los sujetos de la muestra.

Gráfica No. 17. Correlación EE Vs. Flex.



Se observa también una fuerte relación entre la Estabilidad Emocional y la Flexibilidad con tendencia a tomar valor más bajo que el resto de las variables en todos los sujetos de la muestra.

Gráfica No. 18. Correlación EC. Vs. IS.



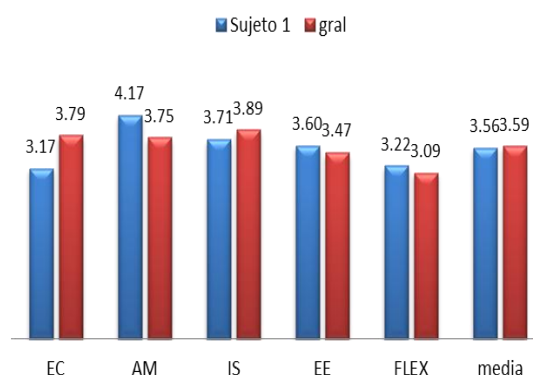
4.4. Análisis de Resultados por Sujeto de Estudio

Cuadro No. 7 Información Biográfica

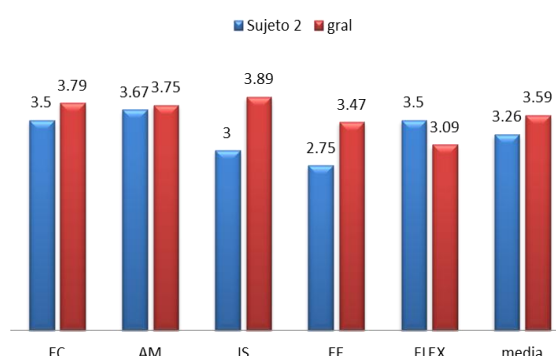
Código Sujeto	País de origen	Edad	Dominio del español	Genero	Otros países donde ha vivido	Tiempo que ha vivido en México, en años	Tiempo que ha vivido fuera de su país, en años	Nivel de escolaridad
1	Colombia	25-35	Primera Lengua	Masculino	Uno	de 2-4	de 4-6	Licenciatura
2	Francia	25-35	Avanzado	Femenino	Ninguno	Arriba de 6	Arriba de 6	Licenciatura
3	USA	45-55	Básico	Masculino	Ninguno	Menor a 2	Menor a 2	Licenciatura
4	USA	35-45	Primera Lengua	Masculino	Uno	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría
5	USA	55-66	Básico	Masculino	Ninguno	de 2-4	de 2-4	Licenciatura
6	USA	45-55	Básico	Masculino	Arriba de tres	Arriba de 6	Arriba de 6	Licenciatura
7	Perú	45-55	Primera Lengua	Masculino	Ninguno	de 4-6	de 4-6	Licenciatura
8	Colombia	35-45	Primera Lengua	Masculino	Ninguno	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría
9	USA	55-66	Bilingüe	Masculino	Uno	de 2-4	de 4-6	Preparatoria
10	Francia	25-35	Avanzado	Femenino	Uno	Arriba de 6	Arriba de 6	Licenciatura
11	Corea del Sur	45-55	Avanzado	Masculino	Arriba de tres	Arriba de 6	Arriba de 6	Licenciatura
12	Panamá	35-45	Primera Lengua	Masculino	Ninguno	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría
13	USA	45-55	Básico	Masculino	Ninguno	Arriba de 6	Arriba de 6	Licenciatura
14	USA	55-66	Avanzado	Masculino	Uno	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría
15	Colombia	35-45	Primera Lengua	Masculino	Ninguno	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría
16	USA	45-55	Intermedio	Masculino	Ninguno	Menor a 2	Menor a 2	Licenciatura
17	Colombia	35-45	Primera Lengua	Femenino	Arriba de tres	Arriba de 6	Arriba de 6	Maestría

En los resultados de la Competencia Intercultural del sujeto 1 cabe resaltar que su nivel de Empatía Cultural, se ve compensado por su nivel de Apertura Mental que es considerablemente superior. Teniendo en cuenta que este sujeto es de nacionalidad colombiana es interesante observar su valor de Iniciativa Social, el cual está por debajo del promedio del grupo de esta nacionalidad, esto se explica por su edad en el rango de 25-35 años y por su grado de escolaridad dado que, de los colombianos encuestados es el único que aún no posee grado de maestría (Ver gráfico 19).

Gráfica No. 19. Competencia Intercultural Sujeto 1 Vs Total de la Muestra



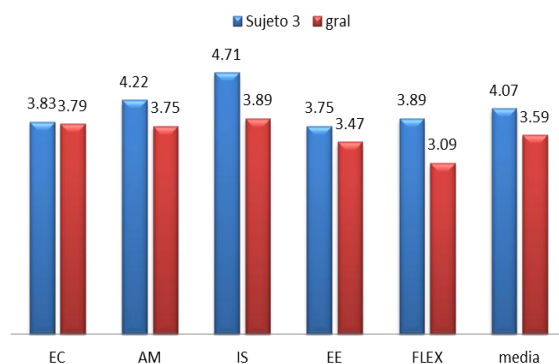
Gráfica No. 20. Competencia Intercultural Sujeto 2 Vs Total de la Muestra



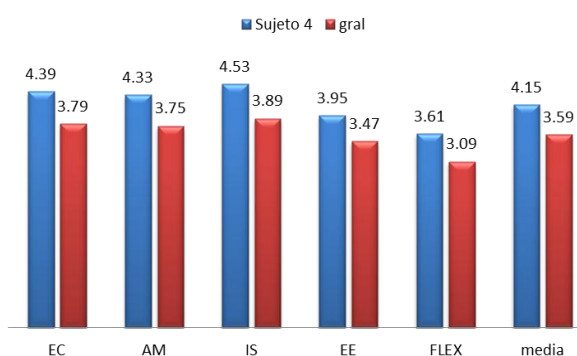
En el sujeto 2, sobresale la dimensión de Flexibilidad puesto que tiene un nivel superior a la media del grupo, siendo a la vez su valor en esta dimensión más alto en comparación con el otro sujeto de nacionalidad francesa; esto indica que es capaz de cambiar fácilmente de una estrategia a otra.

Se observa como la Flexibilidad puede ayudar a un sujeto en un momento dado a contrarrestar dificultades en otros campos de su desempeño como la Iniciativa Social o la Estabilidad Emocional (Ver gráfico 20).

Gráfica No. 21. Competencia Intercultural Sujeto 3 Vs Total de la Muestra



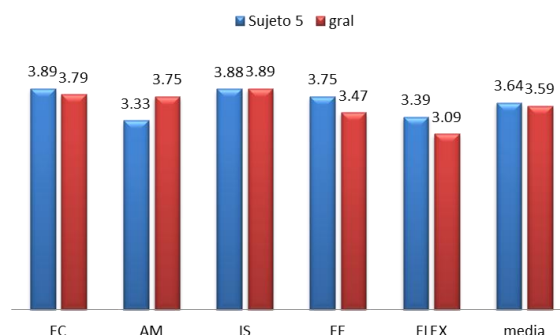
Gráfica No. 22. Competencia Intercultural Sujeto 4 Vs Total de la Muestra



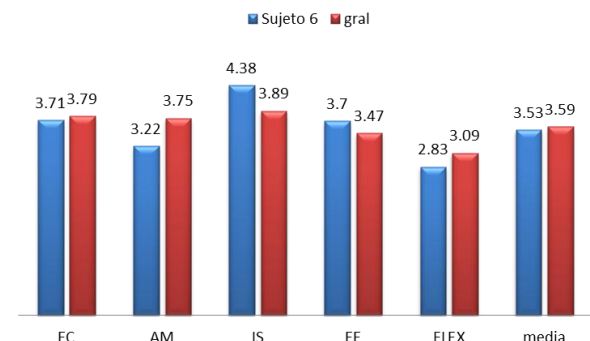
Una fuerte iniciativa social se observa en el sujeto 3, en general sus tendencias son positivas. Inclusive su valor más bajo, Estabilidad Emocional, supera la media del grupo, en promedio su nivel de competencia intercultural sobresale entre los sujetos de su misma nacionalidad (estadounidense), es interesante observar el comportamiento de este sujeto dado que se encuentra en el rango de edad de 46 a 55 años siendo la excepción a lo dicho en la competencia intercultural por rangos de edad (ver grafico12), donde se observa que son menos competentes interculturalmente los sujetos jóvenes menores de 35 años y los sujetos que están en la crisis de la mediana edad 46 a 55 años (Ver gráfico 21).

La tendencia general del sujeto 4 es positiva, está por encima de la tendencia promedio del grupo en todas las dimensiones, también entre sus connacionales (estadounidenses) es quien tiene el más alto nivel de competencia intercultural, cabe mencionar que el español es su primera lengua. Sus valores más bajos son Estabilidad Emocional y Flexibilidad (Ver gráfico 22).

Gráfica No. 23. Competencia Intercultural Sujeto 5 Vs Total de la Muestra



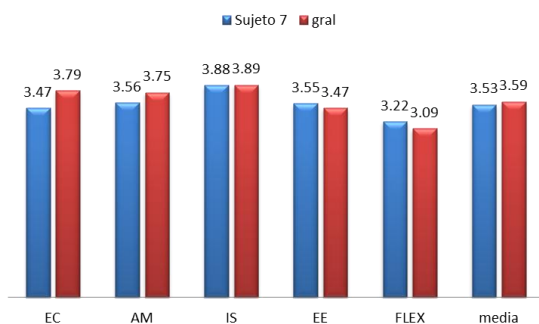
Gráfica No. 24. Competencia Intercultural Sujeto 6 Vs Total de la Muestra



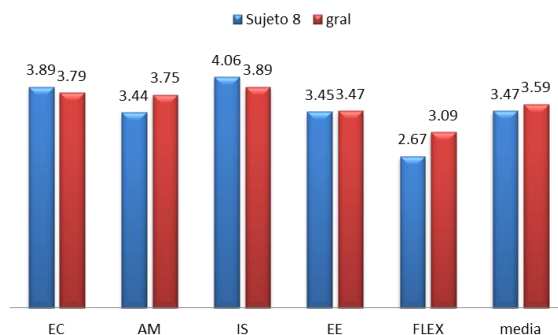
La tendencia general del sujeto 5 es positiva (vease la media del sujeto Vs la media del grupo) hasta el punto que su índice inferior de Apertura Mental se ve claramente compensado (Ver gráfico 23).

En el Sujeto 6, La Iniciativa Social es claramente relevante y tiene un valor por encima de la media del grupo, cabe anotar que este sujeto ha vivido en más de 3 países además de México, sin embargo sus medias en las dimensiones de Flexibilidad y Apertura Mental tienen valores muy bajos, lo cual lo ubica por debajo de la media del grupo, confirmando lo observado en la competencia intercultural por rangos de edad (ver gráfico 11) dado que se encuentra en el rango de edad entre 45 y 55 años (Ver gráfico 24).

Gráfica No. 25. Competencia Intercultural Sujeto 7 Vs Total de la Muestra



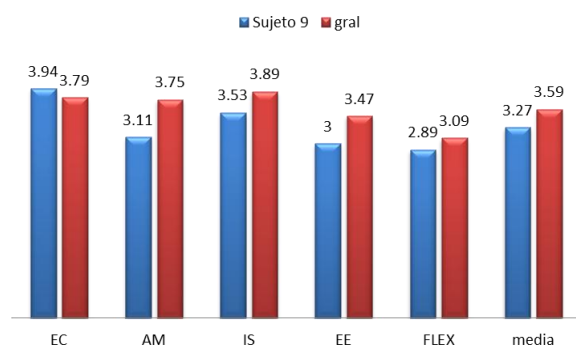
Gráfica No. 26. Competencia Intercultural Sujeto 8 Vs Total de la Muestra



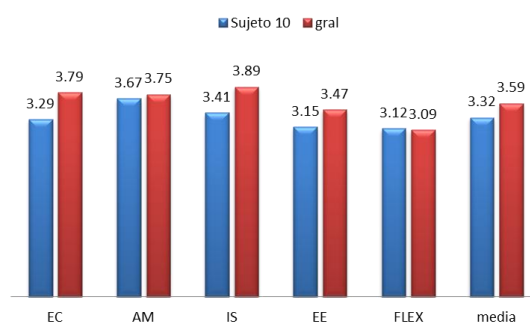
La tendencia general del sujeto 7 es armónica con respecto a la media del grupo, siendo el aspecto más importante su Iniciativa Social (Ver gráfico 25).

La Empatía Cultural y la Iniciativa Social son valores muy fuertes en el Sujeto 8, sus valores de AM y Flex lo ubican ligeramente por debajo de la media del grupo (Ver gráfico 26).

Gráfica No. 27. Competencia Intercultural Sujeto 9 Vs Total de la Muestra



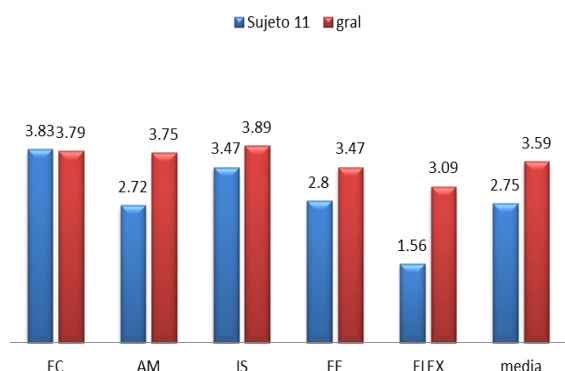
Gráfica No. 28. Competencia Intercultural Sujeto 10 Vs Total de la Muestra



La Empatía Cultural es un valor fuerte en el sujeto 9, sin embargo su alto valor no compensa sus niveles por debajo del promedio del grupo en las dimensiones AM, IS, EE y FLEX, en consecuencia se observa que este sujeto es quien presenta un menor nivel de Competencia Intercultural entre sus connacionales estadounidenses, según lo observado, el hecho de ser bilingüe y estar en el rango de edad de 55 a 66 años supondría una alta Competencia Intercultural en comparación con el resto del grupo, sin embargo, su nivel de escolaridad (preparatoria) podría explicar el resultado (Ver gráfico 27).

En el Sujeto 10 su valor más fuerte es la Flexibilidad, está por encima del promedio del grupo sin embargo su alto valor no compensa sus niveles por debajo del promedio del grupo en las dimensiones EC, AM, IS y EE, teniendo en cuenta que se trata de un sujeto de género femenino, sus niveles de Flex, IS y EE confirman lo observado en la Competencia Intercultural por género (Ver gráfico 28).

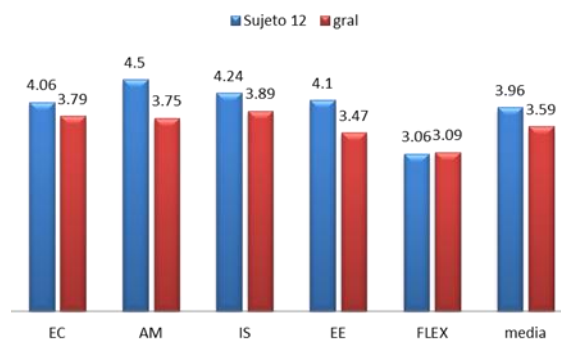
Gráfica No. 29. Competencia Intercultural Sujeto 11 Vs Total de la Muestra



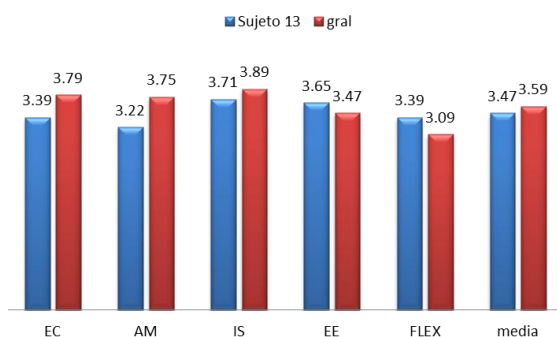
En el sujeto 11 su Empatía Cultural es claramente su mayor valor, este sujeto es nacional de Corea del Sur y se encuentra en el rango de edad de 45 a 55 años, lo que puede explicar sus niveles por debajo del promedio del grupo en las demás dimensiones (Ver gráfico 29).

En el sujeto 12 su comportamiento promedio está por encima de la media del Grupo, muestra como valor importante su Apertura Mental. Un Comportamiento un poco atípico, es hasta ahora el único cuyo mayor valor es el de la dimensión de Apertura Mental (Ver gráfico 30).

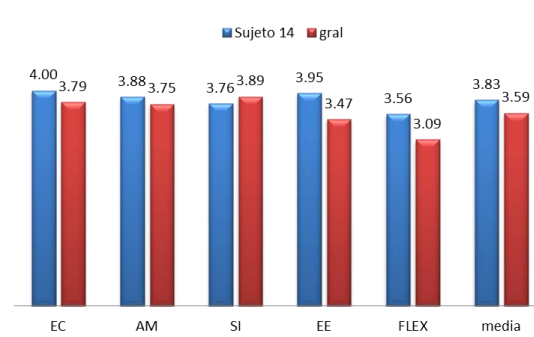
Gráfica No. 30. Competencia Intercultural Sujeto 12 Vs Total de la Muestra



Gráfica No. 31. Competencia Intercultural Sujeto 13 Vs Total de la Muestra



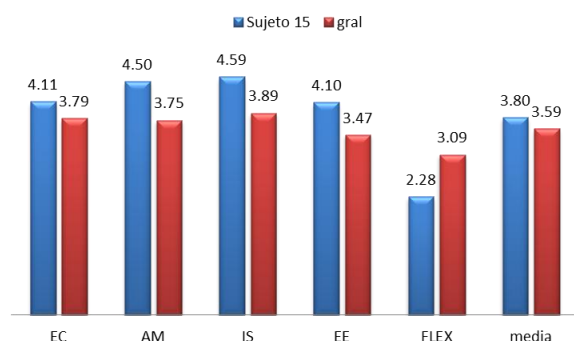
Gráfica No. 32. Competencia Intercultural Sujeto 14 Vs Total de la Muestra



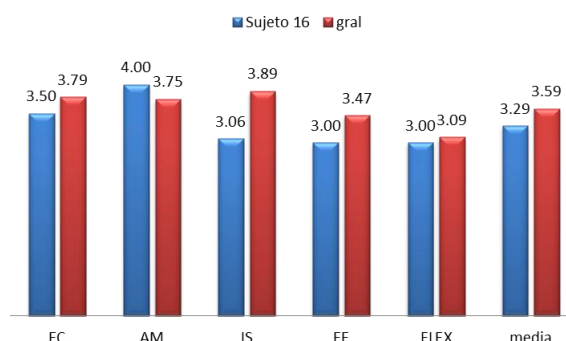
La iniciativa Social es importante en el sujeto 13, aunque no está por encima de la muestra del grupo, es su mayor valor. Su Empatía Cultural, y su apertura Mental son un poco atípicas (Ver gráfico 31).

El comportamiento general del sujeto 14 en las diferentes dimensiones está por encima del promedio del grupo excepto en la dimensión de Iniciativa Social, que tiene un valor por debajo del promedio, contrario a lo que ocurre con los demás sujetos (Ver gráfico 32).

Gráfica No. 33. Competencia Intercultural Sujeto 15 Vs Total de la Muestra



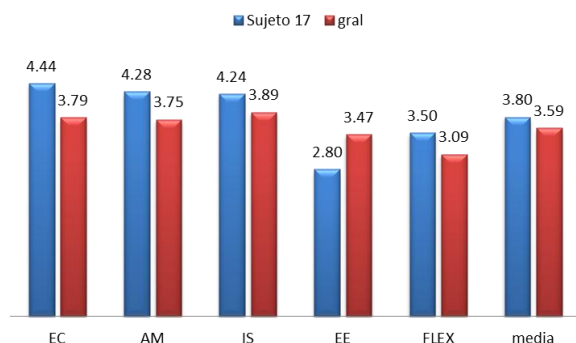
Gráfica No. 34. Competencia Intercultural Sujeto 16 Vs Total de la Muestra



El sujeto 15 tiene un comportamiento que confirma la tendencia general del grupo, una iniciativa Social y Empatía Cultural alta, y se observa que sus índices de Estabilidad Emocional y Flexibilidad son sus valores más bajos (Ver gráfico 33).

Lo más relevante en el sujeto 16 es su índice de Apertura Mental, el resto de sus índices están por debajo de la media del grupo (Ver gráfico 34).

Gráfica No. 35. Competencia Intercultural Sujeto 17 Vs Total de la Muestra



Con el sujeto 17 se confirma el comportamiento general del grupo, los valores en las dimensiones de Empatía cultural, Apertura Mental e Iniciativa social son altos y las dimensiones de Estabilidad Emocional y Flexibilidad tiene valores más bajos. El sujeto 17 es de género femenino y según lo observado en la Dimensión de Competencia Multicultural por Género, las mujeres tiene en promedio un valor inferior en la estabilidad Emocional y en la Iniciativa Social, pero una mayor Flexibilidad y Amplitud Mental, este sujeto confirma lo observado en términos generales excepto por su valor de Iniciativa Social que es visiblemente más alto que el promedio del grupo (Ver gráfico 35).

4.5. Observación y Resultados de Entrevistas No Estructuradas.

Gerente 1 (extranjero), maquiladora 1. En entrevista con un alto ejecutivo de la empresa 1 dice textualmente “si nos serviría mucho tener una herramienta que nos permitiera predecir quienes se van a adaptar mejor, porque nos sale muy caro toda la labor de convencimiento, traerlos y que se integren al proyecto para que luego se quieran regresar.”

“Para convencerlos de venirse a trabajar a Mexicali (hablando de los ejecutivos más jóvenes) hago 2 cosas les enseño los laboratorios y los antros, discotecas de la zona rosa, así ven que tenemos la mejor tecnología y diferentes opciones para salir a cenar y divertirse, en general pueden tener una buena vida social, con esto de 10 convencí a 9, solo uno no se quiso quedar”

“El problema son las esposas en ocasiones es la esposa la que no quiere venir a vivir a México específicamente a Mexicali, entonces la labor se concentra en convencer a la esposa y lograr que se adapte, en esto juegan un papel muy importante las esposas de otros ejecutivos.”

Agrega “la carretera del aeropuerto hasta la ciudad no es muy atractiva, para algunas esposa de ejecutivos que tienen que venir a vivir a Mexicali, al llegar al aeropuerto, la primera impresión las desilusiona, luego la carretera hasta llegar a la ciudad sigue reforzando esta primera impresión desilusionante, luego el clima si llegan en verano es mucho más difícil que quieran quedarse”.

Gerente 2 (mexicano), maquiladora 1 “La mayoría no tienen casas aquí, por cuestiones de seguridad viven en el hotel de lunes a jueves y el fin de semana regresan a sus residencias en California”.

Aunque estén aquí en Mexicali de planta, le rinden informes y siguen instrucciones de sus superiores en el corporativo en Estados Unidos. Aquí tenemos un gerente de sitio, su labor es coordinar todos los esfuerzos para cumplir las metas de la planta, pero cada quien según su proyecto tiene además un jefe directo en Estados Unidos.

Ejecutiva (mexicana), maquiladora 2. Quienes ingresan a Mexicali vía terrestre, lo primero que ven es el centro histórico de Mexicali y la primera impresión es de un lugar en decadencia, al respecto una ejecutiva que en numerosas ocasiones ha estado encargada de recibir a estos ejecutivos y trasladarlos desde San Diego hasta la planta en Mexicali, comenta “yo siempre me los traigo por la reforma (es una zona residencial de estrato medio-alto) para que pronto vean algo bonito y rápido cambie su primera impresión, hay que dar más vueltas para llegar a la planta pero vale la pena. Otros ejecutivos de la planta prefieren ingresar por Rio Nuevo porque es una vía más rápida para llegar a la planta pero la impresión que se llevan de Mexicali no es muy grata.

Gerente de planta (extranjero), maquiladora 3. En realidad no tenemos muchos extranjeros aquí de planta, si vienen muchos por periodos cortos a veces solo por 15 días y se regresan.

Gerente de planta (mexicano), maquiladora 4. Es que no pueden quedarse más de 182 días, porque si suman 183 días de permanencia en un lapso de 12 meses, entonces deben pagar impuestos, así que llevan una bitácora de los días que han trabajado en México para no pasarse del límite, por eso dicen que viven en Estados Unidos y por eso solo se quedan de lunes a jueves, y otros días los trabajan desde casa en línea.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

Las dimensiones con valores más bajos entre el grupo encuestado, son Estabilidad Emocional y Flexibilidad. En ambas dimensiones la mayoría de las respuestas (60% y 58% respectivamente) fueron Medianamente Aplicable y Bastante Aplicable, lo que indica indecisión o bien falta de claridad frente a las situaciones planteadas en estas dimensiones, esto en parte explica el resultado, sin embargo es importante resaltar que la flexibilidad baja indica que los sujetos no son capaces de cambiar fácilmente de estrategias cuando las propias a su cultura no funcionan en el nuevo entorno.

Dados los resultados obtenidos en esta muestra, se puede afirmar que predomina un estilo de gerencia etnocentrista, esto es que los gerentes extranjeros, al llegar a las plantas en México, continúan aplicando las mismas estrategias con las que operaban en la matriz.

Lo anterior puede ser consecuencia de que en la mayoría de los casos los gerentes no rinden cuentas a un jefe inmediato en México, sino que envían informes a su jefe directo en el país de origen de la compañía, de acuerdo a lo dicho en entrevista por el gerente 2 de la maquiladora 1, “Aunque estén aquí en Mexicali de planta, le rinden informes y siguen instrucciones de sus superiores en el corporativo en Estados Unidos”

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas y en los resultados de las encuestas, donde se observa que la dimensión con mayor fuerza en el grupo es la Iniciativa Social (que se define como la tendencia de abordar situaciones

sociales de manera activa y tomar la iniciativa. La habilidad para establecer y mantener contactos con personas del país anfitrión y de hacer amigos entre los locales) y la dimensión más débil es la Flexibilidad (que se define como la capacidad de cambiar fácilmente de una estrategia a otra, cuando la manera en que acostumbra manejar las situaciones, no funciona en el nuevo ambiente cultural.), se puede afirmar que los gerentes extranjeros que viene a liderar proyectos en las maquiladoras en Mexicali, se eligen más por su capacidad de liderazgo que por su Competencia Intercultural.

La Estabilidad Emocional es otro aspecto que se ha descuidado en la selección de los gerentes extranjeros, puesto que en términos generales los sujetos encuestados presentan niveles de competencia bajos en esta dimensión, en particular los sujetos de género femenino.

Se observa una relación directa entre el grado de escolaridad y la dimensión Amplitud Mental, a mayor grado de escolaridad, mayor Amplitud Mental, en este mismo orden de ideas se encontró que los sujetos que tiene un grado de maestría tienen una Empatía Cultural promedia más alta que aquellos sujetos que no lo tiene, esto confirma lo expuesto por Aneas (2009 p.118) en su trabajo sobre Competencias Interculturales Transversales, cuando dice que “El grado de apertura y la voluntad de integración, se relaciona con el nivel cultural”.

Se encontró que no hay una relación evidente de la Iniciativa Social y la nacionalidad, sin embargo, se observa que es mayor cuanto mayor sea el nivel de escolaridad, además frente a la edad el comportamiento de la iniciativa social muestra que en sujetos jóvenes tiene su valor más bajo, aumenta y tiene el valor más alto en edades entre 35 y 45 años, luego disminuye conforme aumenta la edad.

El género femenino se caracteriza por una alta Flexibilidad y Amplitud Mental, pero baja Iniciativa Social y Estabilidad Emocional, sin embargo uno de los sujetos de género femenino muestra una alta IS, lo que conduce a pensar que el grado de Iniciativa Social obedece más al grado de escolaridad y a la edad.

En cuanto a lo observado en las entrevistas y las visitas a las plantas de las maquiladoras, es evidente la intención de atraer y aprovechar la inversión extranjera y el talento de los gerentes extranjeros, pero no se ve una intención clara por generar una real transferencia de conocimiento o una preocupación por constatar si los subalternos mexicanos están teniendo una adecuada comunicación con estos gerentes, de hecho el principal requisito para que un mexicano sea contratado en estas maquiladoras, para empleos en los que tendrá contacto con extranjeros es ser bilingüe, mientras que los gerentes extranjeros en su mayoría tiene un nivel muy bajo de español.

De acuerdo a los testimonios recogidos en las entrevistas, se hace evidente que todo gira en torno a que el gerente extranjero se pueda sentir cómodo y toda la dinámica de trabajo se acomoda de manera que el extranjero tenga las mayores facilidades, se le proporcionan todas las condiciones necesarias y favorables, en cuanto a seguridad, economía, impuestos, para que acepten residir en Mexicali, y pueda permanecer al menos por la duración del proyecto.

La diversidad cultural ofrece una ventaja competitiva a la empresa (Dubrin, 2003), esta diversidad cultural y generacional es ya una realidad evidente en las empresas mexicalenses, sin embargo, según Larese y Fernaud. (2011) se necesita no solo aceptarla, sino gestionarla adecuadamente para poder transformarla en una ventaja competitiva, es decir que se implementen las políticas organizacionales,

puestos de trabajo, normas y las estrategias, necesarias para acortar las brechas comunicacionales y actitudinales entre las personas. No basta con ofrecer un curso o capacitación esporádica sobre diversidad cultural a los empleados. Los responsables del recurso humano deben lograr, como lo proponen Marchant y Del Río (2008), integrar en los planes estratégicos de la empresa, la gestión de la diversidad cultural, no sólo como una buena práctica, sino como un requisito para operar en mercados internacionales.

Para lograr un desempeño efectivo y apropiado en el contexto intercultural es importante abarcar tanto aspectos de conocimiento cultural como de habilidades y actitudes. A medida que estas habilidades interculturales aumenten, la competencia en comunicación intercultural aumentará (Spitzberg, 1977).

En este orden de ideas es necesario recordar que cultivar las cualidades para lograr una comunicación intercultural eficiente, requiere tiempo y esfuerzo, porque implica adquirir habilidades, superar el etnocentrismo y desarrollar aprecio y respeto por la propia cultura y por las diferencias culturales. (Iglesias, 2003)

No hay que esperar a que la interculturalidad sea plasmada, en alguna de las normas internacionales de calidad que rigen el intercambio comercial o en la legislación laboral de los países que acogen inversiones extranjeras. Es responsabilidad de las entidades encargadas de la promoción de inversión extranjera, cuidar este proceso hasta el final, hasta que realmente ocurra una transferencia de tecnología, y el beneficio se dé en todos los aspectos, en lo económico y social.

Las Futura líneas de investigación serian entre otras revisar más a fondo la relación bidireccional entre extranjeros y nacionales, aplicando encuestas a los

subalternos mexicanos, para tener sus opiniones sobre el desempeño de sus jefes extranjeros y cotejar los resultados con los niveles de competencia intercultural de sus respectivos gerentes extranjeros.

Otra línea interesante a futuro sería abordar en concreto las maquiladoras orientales puesto que hay una fuerte presencia en la región de maquiladoras coreanas, japonesas y chinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aneas, M. A. (2003). Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades de formación. Barcelona. Universidad de Barcelona (tesis doctoral). Disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/2343>
2. Aneas, M.A. (2005) Competencia Intercultural en el ejercicio de la ciudadanía, *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 35/5.
3. Aneas, M.A. (2009) Competencias Interculturales Transversales: Su diagnóstico en equipos de trabajo de baja cualificación. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 27, n.º 1, pág.118
4. Boyatzis, R. E. 1982. "The Competent Manager", Nueva York. John Wiley & Sons.
5. Carrillo, Jorge. (2007). La industria maquiladora en México: ¿Evolución o agotamiento? *Revista Comercio Exterior*, vol. 57, núm. 8. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/106/5/Carrillo.pdf> consultado el 10 de junio de 2010.
6. Castro, O. y Abreu, J. L. (2008) Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*. ISSN 1870-557X. pags.679-700 www.daenajournal.org
7. Chen, Guo-Ming; Starosta, William J.(2000). The development and validation of the intercultural sensitivity scale. 86th Annual Meeting of the National Communication Association, Seattle, WA, November 8-12. Paper. Disponible en: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED447525.pdf>

8. Contreras, Óscar F. y Munguía, Luis Felipe (2007). Evolución de las maquiladoras en México: Política industrial y aprendizaje tecnológico. Región y sociedad. vol.19, p. 71-87. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx>. ISSN:1870-3925.
9. Delgado, R., Madrigal B. (2005), Hacia Una Teoría Multicultural en el Campo de la Administración y de Las Organizaciones. Revista GESPyE, Número 4, México, ISSN: 1665-16 52 50
10. Echeverría, S.B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de investigación educativa. Vol. 20, no. 1, pp. 7-43
11. Errichiello, Mariano y Sano, Ayana (2011) "Diversidad Cultural: ¿Amenaza o ventaja competitiva?" Revista Ejecutivos de Finanzas, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C Octubre, Pág. 42
12. Fernández, I. (2002). "9º Congreso Mundial de Recursos Humanos". Publicación Prosel Disponible en:
<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/columnas-de-opinion>
13. González, A. Cárdenas, H. (2003) PHI-Perfil de Habilidades Interculturales: Un instrumento de diagnóstico y promoción para la competencia intercultural Departamento de Ciencias de la Comunicación DCHS. Disponible en :
http://itesm.academia.edu/MaEugeniaGonzalezAlafita/Papers/1099211/PHI-Perfil_de_Habilidades_Interculturales_Un_instrumento_de_diagnostico_y_promocion_para_la_competencia_intercultural
14. González, M. Viviana, González, T. Rosa María. (2008). Competencias Genéricas y Formación Profesional: un análisis desde la docencia

- universitaria, en Revista iberoamericana de educación, No. 47, pp. 185-209.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid, España. Disponible en:
- <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/800/80004711.pdf>
15. González, J. y De la Garza Ma. I. (2005). Interculturalidad: Instrumento de Gestión en Los Negocios. Ponencia en la IX Asamblea General de ALAFE. La Habana, Cuba. Disponible en:
- http://www.alafec.unam.mx/mem/cuba/Negocios_internacionales/negint04.swf
16. Hernández Samperi R., Fernández C., Lucio B. P. (2006). *Metodología de la investigación*. Edición: 4ta, McGrawHill
17. Hiep, E., Pruijs, L., (2006). Cómo Demostrar Un Liderazgo Efectivo En Un Ámbito Intercultural. Información Comercial Española. Los Intangibles de la Internacionalización Empresarial. N.º 830
18. Iglesias Casal, I. (2003): "Construyendo la competencia intercultural: sobre creencias, conocimientos y destrezas". *Disponible en:*
- http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/Isabel_Iglesias.pdf consultado el 10 de junio de 2010.
19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. "El ABC de la Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación" México. consultado en marzo de 2011. Disponible en: http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/importa/abc_maquiladora.php

20. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2007) informe “Industria Maquiladora de Exportación”, México. Consultado en febrero de 2010 en:
http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/maquiladora/ime/ime.pdf
21. Juárez Manríquez, J. (2010) Incentivos, productividad y formación de capital humano, Las competencias profesionales en la Universidad, Tecnológica de Tecámac ISBN 978-607-95030-7-9
22. Larese, S. y Fernaud, C.,(2011) Liderazgo de la Diversidad. Revista UCEMA, Año V, Número 17, Noviembre. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: www.ucema.edu.ar.
23. López Torres, V. (2011). Estudios sobre la industria maquiladora de exportación, Capítulo 2. La formación y capacitación de personal en la maquila de exportación de Ensenada, Baja California, México. ISBN:978-607-7753-95-7 Editorial: Universidad Autónoma de Baja California.
24. Marchant R. Loreto, Del Río L. Aldo, (2008) Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. Revista electrónica *Ciencias Sociales Online*, Marzo, Vol. V, No. 1, p.53 - 70. Universidad de Viña del Mar-Chile. Disponible en: <http://www.uvm.cl/csonline>
25. Marín Vargas, E. (2011). Estudios sobre la industria maquiladora de exportación. ISBN: 978-607-7753-95-7 Editorial: Universidad Autónoma de Baja California.
26. Pariente, J.L. (2000). Cultura y administración intercultural. UAT (Univ. Autónoma de Tamaulipas, México). <http://www.excelencia.uat.mx/pariente>

27. Rodrigo Alsina, Miquel. (2005) La Alternativa de la Comunicación Intercultural. Revista Anthropos. N° 209. pp. 53-61. Barcelona
28. Santos Velasco, Francisco Javier de. (2004) Desarrollo de la Competencia Intercultural en Alumnado Universitario: Una Propuesta Formativa Para la Gestión en Empresas Multiculturales. Universidad de Barcelona (tesis doctoral). Disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/2344>
29. Siglo XXI, periódico industrial, (abril 2011), “Es Mexicali lugar estratégico de inversión para embajadas extranjeras.” Disponible en: http://www.siglo21.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2409
30. Spencer, L. M., Spencer, S.M. (1993). “Competences at Work, Models for Superior Performance”, John Wiley & Sons, Nueva York.
31. Van der Zee, K. I. Van Oudenhoven, J. P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. European Journal of Personality, 14, p. 291-309.
32. Van Oudenhoven, J.P., Van der Zee. K.I. (2002) Predicting multicultural effectiveness of international students: the Multicultural Personality Questionnaire. International Journal of Intercultural Relations 26 p. 679–694
33. Van Oudenhoven, J.P., Mol, S.T., Van Der Zee, K.I. (2003). A study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ). Research Paper, disponible en: <http://repub.eur.nl/res/pub/1000/>

ANEXOS

ANEXO. 1 Cuestionario de Personalidad Multicultural (MPQ)

Nº cuestionario.....

Código personal.....

POR FAVOR, responda a estas preguntas o marque el número que corresponda a su situación:

SEXO: (1) Hombre (2) Mujer

EDAD:FECHA NACIMIENTO.....

Lugar y País de nacimiento:.....

Lugar y País de residencia actual.....

Indique: Fecha de llegada a México: Día.....Mes.....Año.....

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO.

Señale con una X la opción que corresponda a su caso

Preparatoria	Licenciatura	Maestría	<i>Otras: indique cuál</i>

LEA ATENTAMENTE CADA FRASE Y CONTESTE A TODAS CON SINCERIDAD

NO DEJE NINGUNA CUESTION SIN CONTESTAR

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

¿En qué medida considera que las siguientes descripciones se aplican a usted? (Tache la respuesta más aplicable a usted)

	1 Nada aplicable	2 Poco aplicable	3 Medianamente aplicable	4 Bastante aplicable	5 Totalmente aplicable
1. Le gustan las vacaciones aventureras.	1	2	3	4	5
2. Toma la iniciativa.	1	2	3	4	5
3. Está nervioso/a.	1	2	3	4	5
4. Establece contactos fácilmente.	1	2	3	4	5
5. No es fácil hacerle daño.	1	2	3	4	5
6. Sufre por los conflictos con otros.	1	2	3	4	5
7. Considera que es difícil hacer contactos.	1	2	3	4	5
8. Comprende los sentimientos de otras personas.	1	2	3	4	5
9. Prefiere permanecer en un segundo plano.	1	2	3	4	5
10. Le interesan otras culturas.	1	2	3	4	5
11. Evita aventuras.	1	2	3	4	5
12. Cambia fácilmente de una actividad a otra.	1	2	3	4	5
13. Le fascinan las opiniones de otras personas.	1	2	3	4	5
14. Trata de entender el comportamiento de otras personas.	1	2	3	4	5
15. Tiene miedo al fracaso.	1	2	3	4	5
16. Evita sorpresas.	1	2	3	4	5
17. Tiene en cuenta las costumbres de otros.	1	2	3	4	5
18. Tiende a decir lo que piensa.	1	2	3	4	5
19. Le gusta trabajar individualmente.	1	2	3	4	5
20. Busca nuevas formas de conseguir sus objetivos.	1	2	3	4	5
21. Le desagrada viajar.	1	2	3	4	5
22. Quiere saber qué va a pasar.	1	2	3	4	5
23. Mantiene calma ante la desgracia.	1	2	3	4	5
24. Espera hasta que los otros inicien contacto con él / ella.	1	2	3	4	5
25. Toma la delantera.	1	2	3	4	5
26. Le cuesta arrancar.	1	2	3	4	5
27. Es curioso/a.	1	2	3	4	5
28. Da por sentado que las cosas saldrán bien.	1	2	3	4	5
29. Está siempre ocupado.	1	2	3	4	5
30. Es una persona de trato fácil en grupo.	1	2	3	4	5

31. Le resulta difícil sentir empatía por los demás.	1	2	3	4	5
32. Funciona mejor en el ambiente familiar.	1	2	3	4	5
33. Difunde calma.	1	2	3	4	5
34. Se acerca fácilmente a otras personas.	1	2	3	4	5
35. Encuentra otras religiones interesantes.	1	2	3	4	5
36. Considera los problemas solucionables.	1	2	3	4	5
37. Trabaja generalmente de acuerdo con un esquema estricto.	1	2	3	4	5
38. Es tímido/a.	1	2	3	4	5
39. Sabe cómo actuar en situaciones sociales.	1	2	3	4	5
40. Le gusta hablar en público.	1	2	3	4	5
41. Tiende a esperar y ver qué pasa.	1	2	3	4	5
42. Se siente incómodo en una cultura diferente.	1	2	3	4	5
43. Trabaja de acuerdo con un plan.	1	2	3	4	5
44. Está agobiado/a, bajo presión.	1	2	3	4	5
45. Simpatiza con los demás.	1	2	3	4	5
46. Tiene problemas para evaluar relaciones.	1	2	3	4	5
47. Le gusta la acción.	1	2	3	4	5
48. Es a menudo el que moviliza a los demás.	1	2	3	4	5
49. Deja las cosas como están.	1	2	3	4	5
50. Le gusta la rutina.	1	2	3	4	5
51. Está atento/a a las expresiones faciales.	1	2	3	4	5
52. Puede ver los contratiempos en perspectiva.	1	2	3	4	5
53. Es sensible a las críticas.	1	2	3	4	5
54. Pone a prueba diversos enfoques.	1	2	3	4	5
55. Tiene altibajos.	1	2	3	4	5
56. Tiene costumbres fijas y rígidas.	1	2	3	4	5
57. Olvida los contratiempos fácilmente.	1	2	3	4	5
58. Le intrigan las diferencias.	1	2	3	4	5
59. Comienza una nueva vida fácilmente.	1	2	3	4	5
60. Hace preguntas personales.	1	2	3	4	5
61. Disfruta de las historias de otras personas.	1	2	3	4	5
62. Se involucra en otras culturas.	1	2	3	4	5
63. Recuerda lo que han dicho otras personas.	1	2	3	4	5
64. Es capaz de expresar los pensamientos de otras personas.	1	2	3	4	5
65. Está seguro/a de sí mismo/a.	1	2	3	4	5
66. Tiene una sensación de lo que es apropiado en otra cultura.	1	2	3	4	5

67. Se enoja fácilmente.	1	2	3	4	5
68. Es una persona que sabe escuchar.	1	2	3	4	5
69. Se preocupa fácilmente.	1	2	3	4	5
70. Nota cuando alguien está en apuros.	1	2	3	4	5
71. Tiene una buena comprensión de la naturaleza humana.	1	2	3	4	5
72. Suele sentirse solo.	1	2	3	4	5
73. Busca contactar con personas de distintos orígenes.	1	2	3	4	5
74. Tiene una amplia gama de intereses.	1	2	3	4	5
75. Es inseguro/a.	1	2	3	4	5
76. Tiene una solución para cada problema.	1	2	3	4	5
77. Pone su propia cultura en perspectiva.	1	2	3	4	5
78. Está abierto/a a nuevas ideas.	1	2	3	4	5
79. Está fascinado/a por las nuevas tecnologías	1	2	3	4	5
80. Nota cuando los demás se irritan.	1	2	3	4	5
81. Le gusta imaginar soluciones para los problemas.	1	2	3	4	5
82. Hace que otros se sientan a gusto.	1	2	3	4	5
83. Trabaja de acuerdo con normas estrictas.	1	2	3	4	5
84. Es una persona que marca tendencias.	1	2	3	4	5
85. Siente necesidad de cambio.	1	2	3	4	5
86. Presta atención a las emociones de los demás.	1	2	3	4	5
87. Lee mucho.	1	2	3	4	5
88. Busca retos.	1	2	3	4	5
89. Disfruta conociendo a otras personas profundamente.	1	2	3	4	5
90. Disfruta de las experiencias insólitas.	1	2	3	4	5
91. Busca la regularidad en la vida.	1	2	3	4	5

ANEXO 2. Autorización para utilizar el instrumento

Respuesta de Prof. Dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee, autora del instrumento.

From: k.i.van.oudenhoven-van.der.zee@rug.nl
To: catamejia24@hotmail.com
CC: h.r.wiersema@rug.nl; j.p.l.m.van.Oudenhoven@rug.nl
Date: Thu, 31 Mar 2011 00:05:59 +0200
Subject: Re: Information: research in order to get my master degree

Dear Ana Catalina,

Thank you for your interest in our work. Of course you can use our instrument for your thesis work. Concurrently, I am in Texas. I cc this email to Kina Wiersema my personal assistant with a request to send you the English version of the instrument as well as the scoring keys. There also is a Spanish version that is available via Jan Pieter van Oudenhoven, codeveloper of the instrument, to whom I also cc this mail. If you need the Spanish version, do not hesitate to contact him. Good luck with your research: we would very much like receiving the results!

Best regards,

Karen van Oudenhoven-van der Zee

Prof. Dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee
Director of the Institute for Integration and Social Efficacy
Professor of Organizational Psychology, Cultural Diversity and Integration
Faculty of Behavioral and Social Sciences
University of Groningen
Grote Kruisstraat 2/1
9712 TS Groningen
phone +31 50 3636917
fax +31 50 3636304

Respuesta de Prof. Dr. Jan Pieter van Oudenhoven coautor del instrumento.

Date: Thu, 31 Mar 2011 10:16:05 +0200
From: J.P.L.M.van.OUDENHOVEN@rug.nl
To: catamejia24@hotmail.com
CC: k.i.van.oudenhoven-van.der.zee@rug.nl
Subject: Re: research about multicultural competence

Querida Ana Catalina,
Con mucho gusto le mando el cuestionario MPQ en Español junto con la llave. Le deseo mucho éxito con su investigación. Por favor entérenos de los resultados cuando sean de interés.

Atentamente

Jan Pieter van Oudenhoven
Departamento de Psicología
Universidad de Groningen
Grote Kruisstraat 1.2
9712 TS Groningen
teléfono: +31 50 3636426
fax: +31 50 3636304
e-mail: JPLMvan.Oudenhoven@ppsw.rug.nl